| 全彩精装 |



TRANSBOUNDARY

跨界

开启互联网与传统行业融合新趋势

腾讯科技频道 / 著

互联网带来的跨界浪潮正以前所未有之势颠覆传统行业

互联网作为一个产业将会消失，因为所有产业都将会互联网化

机械工业出版社
China Machine Press

跨界：开启互联网与传统行业融合新趋势

腾讯科技频道　著

ISBN：978-7-111-47912-3

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

序言

前言

第一章 跨界爆发的条件

第一节 人与设备是基石

第二节 中国互联网的商业发展是动力

第三节 移动互联网是引爆点

第二章 跨界带来的整合与重塑

第一节 Offline的逆袭

第二节 O2O之初

第三节 起步的在线教育业

第四节 发端于支付的互联网金融

第五节 世纪之赌

第六节 即将迎来风口的在线旅游

第七节 视频：播与制

第八节 三大运营商？不止吧

第九节 人的外部化

第十节 汽车业：销售与制造

第三章 跨界的趋势与未来

第一节 智能手机及其他

第二节 移动服务刚刚开启

第三节 入口入口入口
第四节 隐藏在互联网思维之下的碰撞
第五节 巨头们的理想生意
第六节 正确地认识泡沫
第七节 满足需求还是满足解决方案
后记 给创业者的话：勿忘初心

序言

跨界势不可挡

移动互联网的大潮正以排山倒海之势席卷而来。浪潮涌上传统行业的边界，或迅疾如风，或激烈如火，或柔韧如水，跨界融合，正跨出全新的商业世界。

举几个简单的例子。

滴滴打车，通过一个简单的App，直接对接乘客和出租车司机，短短几个月时间，便捕获上亿用户的心，让原有电话召车平台彻底沦为摆设。这是迅疾如风。

YY教育，斥资10亿元进军在线教育平台，目标直指传统教育机构。执行业牛耳长达10年之久的新东方随后大声疾呼，自己再不改变商业模式就会落后。线上与线下教育的舆论大战随之而起。这是激烈如火。

餐饮O2O，跨越线上与线下的边界。从10年前的大众点评，到崛起两三年的团购网站，再到刚刚兴起的外卖配送App，一步一步，不疾不徐，最终塑造人们全新的就餐习惯。这是柔韧如水。

……

不同的行业，不同的方式，不同的速度。相同的却是双向的渗透和改变。无论是租车打车、培训教育，还是餐饮服务，都已深深地打上移动互联网的烙印。传统行业与互联网行业的企业家们来到界线两边，焦急而谨慎地伸出脚去试探。

焦急，是因为谁都明白，在这个移动互联网跨界的时代，原有的商业逻辑或将不再有效，全新的商业规则正在形成。

谨慎，是因为谁都不知道，在这个相互融合与渗透的时代，前面的道路究竟是机会还是陷阱，后方的阵地是否还足够安稳。

此时此刻，对跨界核心趋势前线情报的掌握，就显得尤为重要。谁能早日拨开迷雾，谁能早走一步，少错一点，谁就能在未来的商业格局中占据优势。

腾讯科技频道愿做跨界情报研究的排头兵。耗时大半年的“跨界”报告和图书，亦是希望能为企业的成功铺路，为产业的进步加瓦。

龙兵华

腾讯网科技频道主编

前言

跨界，互联网行业的消失

1990年，当三次荣获财经新闻界最高荣誉杰洛德·罗布奖的畅销书作家布赖恩·伯勒出版《门口的野蛮人》的时候，估计他从来没有想到这个短语会在20多年后如此风靡，并且，用意已经扩大到更广阔的范围。这本书讲的是美国雷诺兹—纳贝斯克公司被收购的前因后果，试图全面展示企业管理者如何获得和掌握公司的股权。“门口的野蛮人”这六个字是用来形容不怀好意的收购者的。现在我们常把行业壁垒以外的人称为“门口的野蛮人”。

在这个时代最勇猛的“野蛮人”正举着互联网的大旗杀来，行业壁垒已被打得粉碎，站在门口的那帮“野蛮人”貌似并不懂得门内的所谓专业规则，却对门内的市场垂涎三尺。

但“门口的野蛮人”冲进门内的同时，门内也并非毫无触动。他们也在提升自己。于是，融合诞生了，门内门外彼此渗透。

这就是跨界。

跨界的途径就是：互联网。

1994年4月20日，NCFC（北京“中关村地区教育与科研实施示范网络”）通过美国Sprint公司的64K专线，实现了与国际互联网的全功能连接。这标志着中国正式接入互联网，成为国际互联网大家庭中的第77个成员。

在过去的20年里，企业对互联网的使用，主要聚焦于外部营销，从一系列的互联网服务嫁接营销二字就可以看出来：搜索营销、BBS营销、博客营销、社会化营销（包括社区微博、微信），等等，早期门户是没有门户营销四个字的，但门户对企业的作用也就是营销一脉：广告、公关。另外，企业的营销应用还体现在电子商务上，就是企业将产品通过互联网销售出去以实现变现。

推广和销售，对企业来说的确很重要，但显然，企业并不是只有这两个维度。有些企业有优良的仓储物流，有些企业有过硬的研发技术，当然，所有的企业都有行政、人事、财务这些职能。它们在过去的20年里，大量地电脑化、数字化，但互联网化程度还不够。

以招聘为例。大部分中国企业进行招聘的时候，互联网化程度还是较低的。这也是为什么在美国linkedin（领英）能够兴起，而在中国，类似的服务做了近10年都没有太大起色的原因。在下一个10年，可能会有比较大的改变。

在中国企业内部，互联网化的工具主要是IM [1]和电子邮件。这的确给企业内部沟通带来了效率上的大幅提高，但无论是IM还是电子邮件，都是比较轻型的服务，起到的更多作用是：互通消息、传输文件。它很难承载类似团队协作这类深度需求。OA作为一种软件，在过去一度曾大行其道，但在具体应用中—但凡用过的人，都会觉着非常笨重和不方便，尤其是OA在移动端的表现非常差，一点也不符合移动互联网的未来大趋势。

类似的企业内社交平台开始冒头，国外的YAMMER是其中一例，可以用“互联网化、社会化的OA”来称呼它，这个服务后来被微软以12亿美元之巨购入帐下。按照中国互联网行业的一贯作风，国内当然也有类似的服务出现。

以上只是两个非常粗浅的例子，在下一个10年，更多的中国企业将被互联网所渗透，有可能就在这10年中，互联网行业作为一个行业慢慢消失，因为大部分企业都已经完全互联网化了。

这被称为跨界的融合，当然，也有碰撞。

[1] 全称Instant Messaging，是一种可以让使用者在网络上建立某种私人聊天室的实时通讯服务。

第一章　跨界爆发的条件

第一节　人与设备是基石

企业互联网化的前提是：人必须互联网化。只有越来越多的人介入互联网成为网民，企业才能与时俱进。

到2014年年底，全球互联网用户普及率将达到40%，较上一年度增幅已经放缓，只微增了2亿。

在30年前，全球互联网只有1000台接入设备，今天，这个数字已经达到了30亿人和68亿台设备，如图1-1所示。跟工业化相比，全球互联网化仅仅只用了一代人的时间，这主要拜六个定律所赐：



图 1-1

摩尔定律　1965年，Intel创始人之一戈登·摩尔提出这样的说法：半导体芯片上集成的晶体管和电阻数量每18个月便会增加一倍。摩尔定律表明的是：设备性能与速度的提升。摩尔不仅进行了预言，还将这个预

言付诸了现实。

这条定律解决了电脑/数码设备的普及问题。随着价格的下降，会有越来越多的人能够承受上网的最基本的成本（无论是购买还是租借），也就会有越来越多的人成为网络人口，并逐步发展壮大规模，组成广袤的新媒体世界。

吉尔德定律　20世纪70年代，被称为数字时代思想家的乔治·吉尔德预言：在未来25年，主干网的带宽每六个月增长一倍，其增长速度是摩尔定律预测的CPU增长速度的三倍，而且将来上网会免费。目前介入互联网并不是免费的，但从20世纪90年代末期以K计算的网络速度，发展到今天以M计算，表明吉尔德的这项预言大致正确。

这条定律解决了网速的问题。据说Internet2.0可以让一部电影在几秒钟的时间内下载完毕。网速的提高，可以极大地丰富各种需要受众参与的网络连接模式，比如P2P下载，比如视频网站，甚至完全3D化的虚拟世界。

梅特卡夫原则　这其实是一个很古老的原则，由发明了以太网的罗伯特·梅特卡夫提出，不过这位科技先驱所谓的“网络价值以用户数量平方的速度增长”并不是专指互联网。但很显然，互联网社会化以后，它的价值的确在成倍增加，当然，也带动了商业价值的指数型上升。

在新媒体领域，每一个发出声音的地方（BBS也好，博客也好，微博微信也好，或者其他），都可以看成一个节点：话语节点。整个互联网的价值，就是这些节点的平方。这里所谓的价值是指对社会人文乃至

人类文明的贡献。

病毒扩散原则　一项服务或一个事件的扩散每天将以几何级数拓展。第一个利用这个扩散原则的知名服务室Gmail邮箱实行邀请制。只有受到Gmail用户的邀请，你才有可能注册成为Gmail用户（这项规则近来随着邮箱大战而被谷歌放弃）。这项听上去限制用户的规则，事实上，却巧妙地借助了病毒扩散原则，以几何级数的方式迅速推广了Gmail。

这项原则在今天每天都在上演。无论是脸萌猜图这种应用，还是各路商家的各种社会化营销。

六度分隔理论　米尔格兰姆的六度分隔理论赫赫有名：你和任何一位陌生人之间所间隔的人不会超过六个。这本来是属于社会学中的假设（或者说数学界的猜想），但在网际网络上却是SNS类网站的基石。人们通过网络来发展他们的虚拟社会关系（包括将现实关系复制上去）。这句话反过来的意思就是，如果人在网络上无法建立他们之间的关系，那么，根据人这种社会群居动物的本质，互联网将不会获得更大的发展。基于新媒体的虚拟社会也就不会出现。

六度分隔理论可视作信息流的范畴。极端的例子是假设每人都拥有30位朋友（且互不重复），经过六度传播后，可以覆盖到7.29亿人。借助网络社会，六度分隔理论让麦克卢汉的“地球村”事实上建成了。

马太效应　出自《圣经》中《新约·马太福音》第25章，是指好的越好、坏的越坏、多的越多、少的越少的一种现象。这个效应更像经济学

范畴的定律，它和商业息息相关。看上去和新媒体所谓的受众广泛深入参与有点矛盾，但越是有广泛深入的参与，就越需要依赖强有力的信息渠道。人类社会天生需要规律和系统。

去中心化演绎得越深入，另外一种中心化根基就越深。所以，马太效应是必然的。互联网经济是一种以巨头为核心，长尾星系为具象的经济。

虽然互联网用户普及速度开始放缓，但是随着移动互联的普及，人们上网的时间却在快速增加。2013年美国人平均花在智能手机上的时间达到58分钟，花在平板电脑上的时间也达到了30分钟。这预示着互联网化的步伐还在加快。

第二节　中国互联网的商业发展是动力

必须承认的是，中国互联网这20年的商业路径很多是C2C（Copy to China），即把美国的某种模式复制到中国来。从创业伊始，众多中国互联网企业就采用美国比较流行的某种模式，在走向IPO之时，也毫不掩饰这一点：我们就是中国的某某某。最夸张的是人人上市时，自称是中国的“Facebook+Zynga+Groupon+Linkedin”，一连套用了四个模式。

中国的C2C之路，并不是“山寨”、“抄袭”那么简单，背后有深层原因，而且，必须看到的是，中国的C2C，并不是一味的“山寨”、“抄袭”，有一定的微创新，也有看上去像是复制美国模式，实则内核完全不同的深层创新。

C2C的背后逻辑

C2C的根本原因就在于四个字：风险投资。

几乎所有的互联网公司，都是依靠风险投资驱动的。不能获取足够的融资，是公司失败的重要原因之一。可以这么说，当一种模式兴起，大大小小的创业团队纷纷加入时，谁最后能胜出，基本取决于谁能融到足够的钱来烧，从门户、视频、团购、电商到最近的打车软件，莫不如是。但互联网公司又基本上没有任何资产可以抵押，对于投资者来说，尽可能降低风险是考虑投资时的重中之重。一般说来，如果有一种类似的模式已经大获成功，这会让风险投资觉得风险降低很多。这个逻辑在中国互联网行业中，具象的表现是：我这个项目，就是中国的某某某

（美国版）。

之所以以美国为师，原因在于，总体而言，美国的互联网产业是全球最发达的，作为标杆也没什么好奇怪的。但更深层次的原因在于：中国公司最终是要选择美国市场上市的。号称自己就是中国的某某某，有助于加强美国证券市场对自己的了解，将公司IPO价值做高。

这一点其实也是风险投资运作的结果。风险投资从天使投资到所谓的PE，规模有大有小，但无一例外都需要退出，将自己的投资变现。风险投资的最后一轮退出就是将所投资的公司推上公开市场进行交易，但中国早些时候，只有主板市场，对上市公司有三年盈利的刚性门槛。这对很多一开始并没有实现盈利的互联网公司来说，几乎是“拒绝”的代名词。

于是，中国互联网商业项目就走上了这样一条发展路径：以美国某个概念开始—一路吸引风险投资—赴美上市并向美国投资者兜售此概念。

这条路径会出现一个例外和一个变数。例外是指中国原创的项目，在美国找不到借鉴的版本。这种项目不是没有，豆瓣就是例子，但此类项目非常稀少，以至于成名的原创项目，大概也就只有豆瓣这一例。一个变数是当美国的借鉴版本偃旗息鼓时，中国的复制项目由于起步稍稍晚点，可能还没发展壮大就立刻偃旗息鼓。博客是其中一例。

Glocalization

C2C不是简单地将美国模式复制到中国来，进行所谓的本土化微创

新是必须的。Glocalization这个词是近年来流行的新词，将Global和Localization合并在一起，称为“全球本土化”，意即概念是全球化的，操作是本土化的。

让我们来看几个例子：

中国互联网第一个商业项目是瀛海威，但这个项目不够全球化，也不够本土化，基本上是美国AOL（American Online，美国在线）的翻版：ISP [1]+ICP [2]混业模式。显然，这个模式不符合国情，ISP最终成为电信公司的业务，瀛海威名声非常响，但后来失败了，倒是当年类似瀛海威的公司，认清了在中国难以采取ISP+ICP混业模式，或专营ICP，或投入ISP阵营与电信公司紧密合作，都取得了后续的发展。

门户，是中国互联网商业路径上第一个真正意义上获得成功的模式，第一批赴美上市的新浪、网易和搜狐采用的都是门户模式，其中搜狐更是以中国的雅虎自居，连当时的域名sohoo.com.cn都和雅虎极为相似。中国门户除了概念上复制美国雅虎之外，做法实则和美国雅虎大相径庭。新浪网总编辑陈彤曾经出版过一本名为《新浪之道》的书，谈及新浪的成功秘诀就是四个字：海量快速。快速倒是和美国无差，但海量，明显是中国特色。门户首页极长的页面，密密麻麻的链接，都是中国门户特有的风格。

同时，与国情密切相匹配的是，中国门户严格意义上是没有新闻采访资质而只有新闻刊载资质的，理论上讲它们不能原创新闻，只能从国内媒体手里“搬运”新闻。这一中国特色使得早期门户拥有一支特别庞大

的编辑队伍，但没有记者队伍，这也算是一种Glocalization。

搜索，可能和美国概念最为接近，百度的页面和谷歌非常类似，但实际的运营情况则大不相同。百度发展了很多线下代理公司来兜售关键字业务，也派出了大量的人力在线下和网吧洽谈，将网吧里的电脑搜索页面设置为默认百度。这种做法在美国非常少见。谷歌进入中国后，发展得不佳与经营手法密切关联。谷歌很少组成庞大的线下推广团队，在网址站的投资上，百度很早就拿下了Hao123，而谷歌对265的投资则迟了很多。中国网址站的力量，对美国人来说，大概是难以想象的。

在信息服务领域，无论是门户还是搜索，都有着美国概念的痕迹，有一定的本土化，但本土化还不算太深入。至于电子商务、社交网络这种涉及用户行为的概念，中国的Glocalization就越发明显了。

在美国，自营卖货的亚马逊的实力远超建设C2C平台的eBay，但在中国，正好倒了过来，淘宝的实力是中国电商中公认的头号选手，而自营卖货的，无论是老牌的当当还是新起家的京东，都不如它。让大批量线下有实力的商家跑到自家平台上开店卖货，在美国不是没有，但绝没有像淘宝、天猫这样做得红火的。这样的局面，和中美两国本身零售行业的发展形势不同，密切相关。

腾讯的QQ，开始于对从以色列起步后来归于AOL帐下的ICQ的模仿，但QQ完全走出了一条与ICQ不同的道路，ICQ当下在美国，处于奄奄一息的状态，而QQ的火爆，让美国人都惊叹，以致摩根士丹利做互联网趋势报告时，特别将它列入中国的创新公司。卖虚拟道具这件事，

其实是美国人学中国人的。

这两年最火的前有微博，后有微信。微博虽然有一张Twitter的皮，但具体产品结构上和Twitter大不相同。微博的评论机制有着浓烈的中国BBS味道，而Twitter基本重点在于Retweet（也就是转发）。微信虽然出现在Whats App、Line之后，但今天的微信，从第一眼的界面布局上，就已经和它的老师们相差极远。至于微信公众账号这个概念，那是在Whats App [3]、Line [4]里根本找不到的，后来腾讯还发展出了微信支付、微信电子商务，更是让海外老师们“不明觉厉” [5]了。

继续深化C2C

早期互联网其实和“人”没什么关系，《纽约客》那张著名的“网络上没人知道你是条狗”的漫画，是非常好的注脚。在当时的网络上，流淌的是“纯信息”，在纯信息的接收上，中国人和美国人有不同，但没有巨大差异。早年的中国互联网公司和美国老师们大致类似，是非常正常的。

互联网在逐步深化，深化到“人”登上了网络中，网民的概念慢慢进化成“网众”（北京师范大学何威老师的发明，意即要在网络上发声或者有重度行为的用户），不同人的性格习惯投射到互联网上，而中美两国人的习惯大相径庭，造成了随后的互联网商业公司也相差极大。一味模仿美国老师而不做本土化建构的公司，无一例外全部要失败，而美国老师们跑到中国来发展，如果还是以美国套路为主，也无一例外全部要失败。

2013年和2014年，先后有两个美国老师跑到中国来发展的例子，2013年是Evernote（印象笔记），2014年则是Linkedin，它们吸取了前辈的教训，在中国设立具有相当大自主权限的公司，而不是纯粹的美国在中国的分支机构，这就是Glocalization。



而中国人自己，也炮制出了越来越多的中国本土概念，比如互联网金融一词，在美国压根没有这个概念，中国最火的打车软件，走的也是完全不同于美国Uber（美国打车应用）的路径。轰轰烈烈的C2C+Glocalization之路，正伴随着中国互联网渗透率的不断提升，加速展开。

[1] Internet Service Provider的简称，即互联网服务提供商。

[2] Internet Content Provider的简称，即互联网内容提供商。

[3] Whats App messenger的简称，Whats App是一款非常受欢迎的跨平台应用程序，用于智能手机之间的通讯。

[4] 一款由韩国互联网集团NHN的日本子公司NHN Japan推出的通讯应用。

[5] 最早见于周星驰导演的电影《食神》，意为虽然不明白对方在说什么，但感觉好厉害。

第三节　移动互联网是引爆点

当前，网络设备连接继续高速成长，如图1-2所示。到2020年，预计全球互连终端设备将产生近500亿的连接。具体到中国，GSMA数据显示，中国M2M连接数已经超过了美国和日本的总和。

更重要的是，智能手机的普及仍在加速，无论是在全球还是中国范围内，人手一机的景象马上就要到来，每个人和每部手机都成为移动互联网产业的渠道，如图1-3所示。

从名词上看，移动互联网似乎就是互联网加上一个移动。但移动互联网远不是“移动的互联网”那么简单。它的本质—网络部分，就和互联网大不相同；而它的表现—移动部分，也正因为移动，造就了很多和互联网不一样的商业机会。而更重要也被人忽视的是，它可能会改变整整一代人的信息处理习惯。



图 1-2



图 1-3

硬件：网络与设备

从网络部分而言，我们都知道，理论上互联网是没有拥有者的。但移动互联网并非如此。在中国，有三家运营商运行着制式完全不同的3G网络：中国移动（中国自行研发的TD-SCDMA）、中国联通（欧式WCDMA）、中国电信（美式CDMA2000）。这三股势力各有各的长处，中国移动胜在长期在移动领域中浸淫，中国联通胜在网络最成熟，设备提供厂商最多，而中国电信则胜在基础设施实力雄厚。

无论是怎样的一个网络，中国的运营商之强势，所有搞移动开发的从业者都领教过。当年国内民族电信制造业四大公司“巨大中华”[1]中的华为现在返身突入终端消费者市场，走的就是“做运营商身边的人”的路子。它和中国电信紧密合作，力推千元以下的Android智能手机。这一招相当聪明，因为在中国，不取得运营商的支持，就很难在移动互联网行业里立足，而得到运营商的大力支持，那就事半功倍。

接入网络，总是要由设备来接入的。目前国内最流行的就是两种设备：智能手机和以iPad为主的平板电脑。对于开发者来说，因为平板电

脑几乎就是iPad的天下，无须考虑太多的设备适配性问题。但智能手机几乎成了开发者的一场噩梦：你得不断地在各种屏幕制式和各种系统的智能手机上去调试你的应用。这和做网站是完全不同的路径。相对而言，一个建站者，几乎很少考虑用户究竟使用什么系统，什么浏览器，也不需要大量的测试人员来测试网页在不同电脑上的表现。而移动应用开发者，在测试、调试上的投入，远远比从事传统互联网行业的来得高。

相关人士认为，HTML5可以省掉这种麻烦，从实际操作来看，类似街旁的这类应用，一开始的确是走HTML5的路线，但旋即就退回了App的路线。HTML5还远未成熟，使用体验并不好。而且HTML5无法承载太复杂的应用，比如说游戏。一款游走在不同系统平台上的游戏开发，就如同在WII、PS2、XBOX等不同设备上做游戏一样。愤怒的小鸟在iOS上火爆了很久，才开始进入Android，系统的适配，是重要的原因之一。

现在很多应用—尤其是资讯类的—开始使用原生为壳、HTML5为里的开发方式。尽管这个应用看上去像是一个原生应用，但实际上大量使用HTML5技术。比如微信就是这样一种混合体。在公众账号里，使用的都是HTML5技术。

人：中国移动网络群体

中国的桌面互联网，最初的尝鲜者是所谓的“高端人群”，也就是高收入、高学历或高敏感度人群。接入桌面互联网所必须有的设备—电

脑，不但贵而且需要一定的知识才能掌握使用方法，此外网络接入成本也比较高。但中国的移动互联网，则恰恰相反，它的先发使用人群，主要由城市务工人员、农民工等组成。

这个道理很简单：这群人有接入网络的需要，但他们只有手机这个设备。他们并不像所谓的高端人群那样有电脑、上网本、平板电脑，也不是坐在办公室里上班。在一天的工作中，他们总有闲暇时间（但又不能离开工作岗位）需要打发，手机就成了唯一的工具。不过，这个群体通过手机上网基本上还是运用2G网络。在中国移动的各省分公司中，广东移动的收入最高，足以说明这个问题。因为广东是改革开放前沿阵地，聚集了大量的外来务工人员。

如果把WIFI这种上网方式也纳入到移动网络中的话，WIFI群体又具备了桌面互联网早期人群的特征。当下的中国，WIFI热点的布局非常快，主要推动者是中国移动。这里面一个很有趣的逻辑是：中国移动事实上并不看好自身的3G业务，因为这张TD-SCDMA网从技术角度而言实在缺陷多多。中国移动的2G业务是一座金矿，拼命发展3G业务，对这座金矿有一定的冲击。但未来归根结底属于移动互联网，中国移动在悄悄捣鼓4G技术的同时，用WIFI的方式来占据移动市场。对于它而言，多年的移动领域经营，建立了大量的移动机房，开发WIFI热点，成本并不高。故而，中国移动网络人口出现了3G/2G相对低端化、WIFI相对高端化的特征。另外，这样的话也开始流行起来：得“屌丝”者得天下。这句话在桌面互联网刚刚启动时，从未成立过。但在今天，似乎已

经成立。

商业：移动赚钱的可能

从使用人群的基点出发，大致可以发现以下几种商业形态，会是不错的商业模式。

首先是娱乐经济，再细分一下，就是游戏。有一则数据说，在平板电脑上，使用率最高的就是游戏—这几乎将平板电脑视为一台游戏机了。

比较成熟的游戏赚钱套路是收费下载。iOS比较良好的生态环境，使得这个系统上大量的付费应用得以实现。但来自KPCB（凯鹏华盈）的报告称，2009年12月，其所投资的公司的营业收入，64%来自付费下载，30%来自广告，未销售虚拟商品。到了2010年12月，付费下载完全消失，广告营收占到63%，虚拟商品销售占到35%。公司这些日均营收数据显示，虚拟商品带动营收五倍增长。

这项数据从一个侧面说明，买卖虚拟物品可能会是未来游戏行业赚钱的一个主要方向。

其次是移动广告。2003年，日本移动广告市场单用户价值，只有一美元，六年后，达到了11美元，增长速度惊人。目前日本移动广告市场总容量已经超过10亿美元，对于同属东方文化圈的中国市场，颇有一些借鉴意义。

移动设备通常使用的微处理器芯片都是ARM公司设计的产品，与Intel产品相比，相对性能低一点。这主要是因为移动设备有一个非常重

要的节点：能耗问题。性能太强的CPU会导致耗电巨大。这样一个现实使得在移动设备上，广告对内存的占用成了一个难题。

最后一个切实可行的方向是移动商务，但由于中国移动人口的特征，这一块目前才刚刚开始。而在相对发达的美国市场，移动商务已经成了一个热点。早在2010年第四季度的一次投资者电话会议上，eBay总裁约翰·多纳霍就宣布，该季度eBay通过移动渠道销售的商品总值近20亿美元，同比增长近两倍。2011年该项营收就超过了40亿美元。

移动商务存在近场消费的特点，故而为LBS（基于地理位置的服务）提供了商业逻辑。移动商务上也有折扣消费，更可以进行价格比较。比如豆瓣就推出了一款应用，利用手机的摄像头进行书号扫描，然后返回书价比较，供消费者进行选择。

中国的移动商务市场究竟发展到什么样的程度，一家淘宝商铺的销售数据能够说明点问题。这家商铺在桌面上的收入水平约为每周十几万元，2010年7月份开始进入手机淘宝市场，当月完成7万元收入。2011年7月，上旬只有1.5万元，中旬约为2.5万元，下旬超过了3.5万元，到了9月份，上中下三旬平均的收入水平达到10万～12万元。在整个收入构成中，桌面移动呈一半对一半的状态。不过这里有一点需要注意的是，这家商铺是卖数码设备的，在移动商务中，制式产品看来是目前的销售主流。

额外要提及的是移动社交。它本身超出商业逻辑，最终的商业落脚点应该是虚拟物品买卖和移动广告。

未来：移动会走向何处

移动设备会改变人的信息处理习惯。

移动设备，无论手机还是平板电脑，在信息输入上，和桌面PC是大不相同的—它没有固定键盘。移动设备上的输入，主要通过两个途径：屏幕以及摄像头。前者的表现是触屏，现在大行其道，后者则可以做到动作捕捉，可能会是未来的重要方向。近年来，全球移动流量连年上升，手机产生的流量远超笔记本电脑和平板电脑，如图1-4所示。

从输出角度看，桌面互联网上密密麻麻的链接是不适合移动展示的。《连线》杂志所谓“Web已死，Internet永生”其实指的是App会大行其道—因为很多App并不使用HTTP协议，而HTTP协议是Web的三大构成要素之一。这个看法很有些争议，但应该是常识：使用小屏看门户密密麻麻的首页，想必对谁来说都不是好的用户体验。



图 1-4

输入和输出发生变化后，人们的信息处理习惯就会发生变化。移动时代开启后，首当其冲的头号应用就是搜索，而不是桌面互联网上的门户。人们在一个小小的屏幕中，需要快速进行信息定位。

移动设备的移动性，也使得它可以最大化地填充人们的碎片时间：上班路上、等待过程中乃至会议中。无聊这个词，会成为非常重要的商业原动力。

再往前一步展望，移动设备可能会成为人们最重要的一个指令终端，借由自己的移动设备，向其数码设备发出指令：这就是物联网。

物联网的理想是把每件物体都连入网络中，从此人们可以远程操控自己的各种设备：比如在下班路上给微波炉发个指令：10分钟后热一下菜，我要到家吃饭了。设备连入网络走的都是无线网络，指令的传达也会通过无线网络，而指令的发出装置，主要会是移动设备，而非桌面设备。是的，它会成为一个遥控器，只不过这个遥控器，性能远比电视机遥控器强大得多。

移动互联网只有三年

2012年8月，在互联网上流传着一封名为“某天使投资的内部邮件”，在这封邮件里，作者认为移动互联网留给创业者的时间只有三年。也就是说，三年之后，市场将被分割完毕，各个细分领域都会出现大佬级公司（也不排除整个移动领域中就只有几家巨头级公司）。作者用这样的话来说明时不我待的迫切：“这个过程是互联网从业者一生中不再会有的机会。”

先不考证这封邮件究竟是不是出自所谓的内部投资人，但作者对移动互联网的认识，未免显得有些肤浅。在作者的视野里，移动网络就是手机的网络，最多加上一个平板电脑的网络。对于更多的设备数字化并

加入到网络里，作者却视而不见。



智能手机已不再被独宠，新热点频出，全智能设备时代孕育更庞大的机会，以智能硬件、智能家居和车联网为核心的物联网经济成为最新一轮热点。思科预计未来10年物联网经济产值将高达19万亿美元。

谷歌推出了“Google Glass”，这是一款连入互联网的移动设备。也有汽车厂商正在规划设计“智能汽车”，力求将汽车也连入互联网中。笔——这件由于电脑的普及而被逐步淘汰的工具，会不会也由于可以联网而焕发它的第二春？这些都是可移动的设备。那么不移动的设备会不会连入互联网？当然，电视机已经开始了，随之而来的，冰箱、洗衣机乃至微波炉，纷纷“智能化”也不是不可企及的梦想。

一批又一批的设备连入网络后，会形成两种结果：原先的巨头开始跨界经营，大公司已注意这个趋势，这方面的收购案井喷，2013年以来，以谷歌、苹果和Facebook为代表的国外巨头，腾讯、阿里巴巴和百度等国内巨头不断出手进行大并购，数十亿甚至上百亿美元的案例屡见不鲜（见图1-5）。巨头利用原有的用户和资源优势，同时，也会出现

更多的创业公司去和它们竞争，能存活且发展起来的创业公司，在它所耕耘的领域里本来就拥有一定的优势（最有可能的就是人脉）。但如果说，三年之内，就能形成既定格局，未免有点天方夜谭。



图 1-5

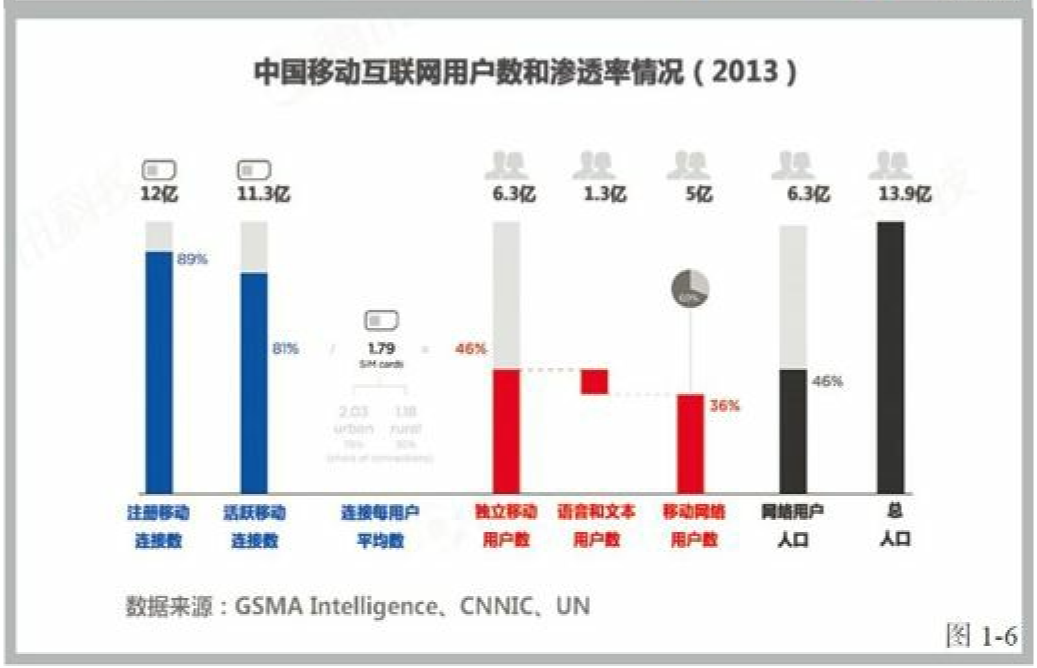


图 1-6

中国移动互联网用户数和渗透率表明，互联网用户向移动端迁徙已成定局，2013年，中国互联网人口数达6.3亿，渗透率达46%。其中，移动互联网用户数达5亿，如图1-6所示。

越来越多的设备连入移动互联网后，人们的生活越来越密切相关。换而言之，新的消费潮流、生活潮流将会促使新的公司出现。大量的数据存于云中，人们依靠它解决和自身紧密相关的问题。

邮件里所谓的“三年后用户获取成本急剧增长”，是应该有前提的：类似应用的用户获取成本当然急剧增长。但关键的问题在于，不是只由手机或平板电脑构成网络的。我们应有极其乐观的立场去相信，但凡我们在用的物件，70%～80%会在不久的将来连入网络中。在这样的前提下，用户获取成本不能一概而论。

于是，风起云涌的跨界浪潮得以兴起，“门口的野蛮人”蓄势待发。移动互联网的兴起正是导火索和引爆点。

[1] “巨大中华”指的是巨龙通信、大唐电信、中兴通讯、华为技术这四家公司。

第二章　跨界带来的整合与重塑

第一节　Offline的逆袭

在一本名为《金融e时代》的书中，作者万建华提到：20世纪90年代，比尔·盖茨就断言，传统的商业银行是将在21世纪灭绝的一群恐龙。21世纪才刚刚开始，这个断言是否会成真不好说。但现实中曾经存在这样一个例子，颇可玩味。

1994年，美国诞生了一家真正的纯网络银行SFNB（美国第一安全网络银行），完全依赖互联网进行运营。1995年10月正式开业，到1998年，吸引客户一万多人次，1999年存款达到四亿美元。1998年10月，它被资产达1860亿美元的加拿大皇家银行金融集团以2000万美元的价格并购成全资子公司，为加拿大皇家银行这一传统银行的客户提供网络银行服务。

万建华出身招商银行，后来又受命筹建中国银联，是金融业实务界的资深人士。他当然有一些所谓“传统行业人士”的立场，但他所说的也的确是事实。Offline（线下）的传统行业利用数字工具，相对于Online（线上）的网络企业向Offline渗透，来得更为容易一些。经常有人在说O2O，到底是Online 2 Onffline呢，还是Offline 2 Online？

2013年，腾讯的一个微信发布会上，几家Offline的企业利用微信展开客服，这是微信历史上第一次邀请合作者开发布会。与会企业有一家

招商银行（微信人自己讲述）、一家国家博物馆（严格意义上不算企业，但有借鉴意义）和南方航空[1]，都是所谓的“传统行业”。这些传统行业并没有两耳不闻窗外事，它们自己也会去找新的工具和方式，来提升运营效率，降低成本，提升消费者体验。

比如南航的公众账号，利用它可以办理远程值机。机场需要提前半小时到达办理登机牌，不过大多数时候从办完登机牌到正式登机要不了半小时。假定你迟到了10来分钟，那就得误机。利用公号来值机并借助二维码登机，是很多人的福音。而招商银行几乎把个人银行业务（非现金部分）都搬到了微信公号中，这给处理个人金融业务带来了很大的便利—这是缺少互动机制的短信无法完成的。说到国家博物馆，游客对于参观过的文物想在事后再了解了解，有个公号就很方便了。

但这几家线下企业并不是把业务核心搬到了微信上，而南航和国家博物馆压根没有把自身业务核心搬到线上，微信的公号只是让它们更容易同时实现两方面目标：（1）为消费者提供更好的服务，（2）降低成本。而第一项又可以让消费者成为回头客，继续贡献商业价值。这是典型的传统行业联合数字工具进行转变的过程，一如前面所提到的加拿大皇家银行并购一家纯线上银行，以便为既有客户提供更有效率的服务。

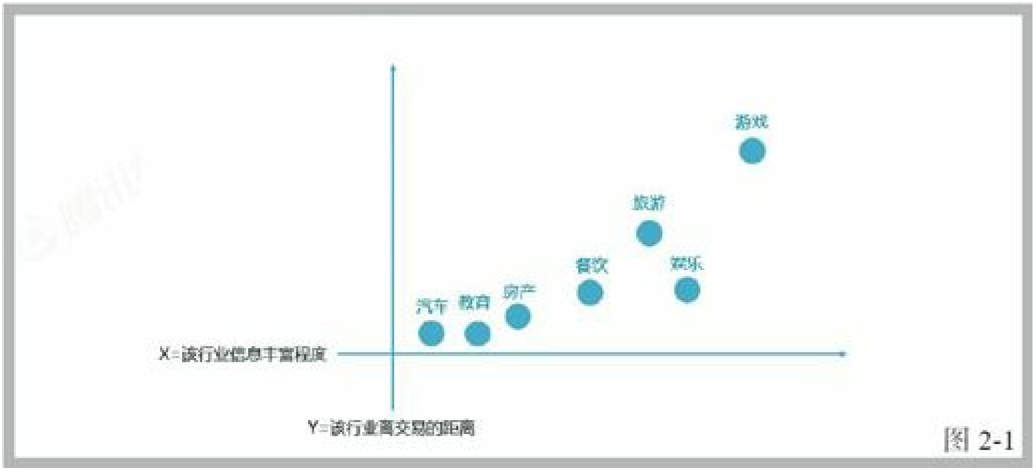


图 2-1

传统行业受数字经济冲击极大，媒体业算是其中之一。但如果你细细分析媒体业，你就会发现，它的业务实质上是在做“信息流”，这是极易被数字经济所替代的。但航空业、旅游业这种本质上并非信息流的传统行业，却并不那么容易被数字经济冲垮。未来更可能这样：它们吸收了数字工具，升级成某类含数字经济的传统行业，或者说，转变成传统行业2.0（金融业本身有极强的安全需要，不是一般性的创业团队能涉猎的）。

图2-1直观体现了互联网对各传统行业的渗透程度。目前，几乎所有的PC和移动游戏都可以联网进行，2014年以来热门的旅游、餐饮、教育等行业的渗透还刚刚起步。

在纯数字经济中，机会可能会越来越少，BAT [2]也好，战国七雄 [3]也好，分兵把守各处要隘。但传统行业升级的机会，会相对越来越大。它们有被迫升级的，有主动升级的，有时候也会做一些业内人士认为很傻的事，但这是成长中的必然，由此而去下结论：你们必死，言之过早。

未来10多年，将会是各类传统行业大升级的年代，有些商业组织会垮掉，有些商业组织则会升级成功。微信公号可能是它们的升级提供工具之一，腾讯等互联网企业精英与传统商业组织、消费者将各得其所，各得其利。而互联网行业，则有可能消失不见。因为，所有的行业，都将被互联网有机地渗透。

[1] 全称中国南方航空股份有限公司，简称南航。

[2] 指中国互联网公司百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）三大巨头。

[3] 指腾讯、奇虎360、阿里巴巴、搜狐、新浪、网易这七家互联网企业。

第二节　O2O之初

2010年，21世纪跨入第二个10年。中国数字商业世界中，这第二个10年最火的莫过于电子商务和社交网络。而在这两个细分领域中，又可以说团购和微博是最吸引人眼球的，常被媒体大力报道。

团购从“百团大战”迅速发展成了“千团大战”，然后蔓延成“万团大战”。然而，2011年，这股势头忽然跌落。Groupon [1]入华不顺，本土团购站中几个一线站点，都传出不利消息。2011年年中，风闻窝窝团启动IPO但遭多家投行拒绝，第三季度则流传拉手网要上市，拉手网后来果然启动了IPO流程，但很快夭折。Groupon在华的公司高朋迅速开始大规模裁员。

团购大战和打车软件大战共同催醒了O2O。打车软件大战和千团大战既是商家的竞争，也同时教育了商家，为市场发展奠定基础；无论是线上的商家还是线下的消费者，都已经具备大规模线上交易的技术条件；未来，线上与线下将进一步相互渗透。



与其说团购网站是一种“电子商务”，不如说它是一种“广告平台”。这些站点上的商家，无非是冲着两个目的去的：促销和甩卖。先看促销。新品牌、新产品为了快速打开市场，会让消费者先体验以使之成为反复购买的老客户。理论上讲，这项消费体验应该足够好，才能让人成为老客户。故而，促销行为当下可能是亏损的，这就决定了任何一家商家不会频繁促销，一年有几次，已经足够了。

既然是快速打开市场，重要的就是“快速”二字。整个广告业今天都在讲“精准投放”。精准投放一来可以降低成本，避免事实上毫无意义的覆盖。二来速度够快，能够迅速获得潜在消费者的注意。一般意义上的团购站点，都是水平站点，谈不上“精准”—如果非要说精准，只能用来形容一帮对价格很敏感的消费者。

再看甩卖。甩卖有两种，其一是尾货、过时货，商家为了快速回笼资金，不甩卖最后就彻底卖不掉了。其二是无法存储的商品，比如酒店业提供的商品—客房，便无法存储。而无法存储的商品的甩卖，同样讲

究速度。

于是，这两个目的都有一个前提：快速。而快速的前提是：精准。团购网站除了获得一位消费者的电子邮箱再反复发送垃圾邮件以外，还有什么精准可言呢？

今天的团购网站，都是靠高额的广告投入来带动自己的访问量，用巨大但却很粗放的流量来塑造自己的商业价值。这种价值很难持久。大部分团购网站迅速没落，也就不再奇怪。

团购泡沫破灭后，也不是只留下了一地鸡毛。它至少带来两样东西：其一，激战之后，剩者为王，个别团购网站成了赢家，比如美团网。其二，一大批本地商家受到了“教育”。在过去，本地服务企业和互联网基本无关，是团购让它们觉得，互联网不是一点用都没有的。而这一点，其实和第一点密切相关。美团网的重点不是产品甩卖，而是本地服务推介。

团购最大的意义就在于：线下商业组织，意识到线上是实实在在有用的。

两年后，2013年，又一波大战忽然开始，这次的主角是“打车软件”：滴滴和快的。前者得到了腾讯的投资，后者则背靠阿里巴巴。

阿里巴巴和腾讯在打车软件上的争斗，进入2014年后，已经到了白热化的程度：砸钱贴补乘客司机。打车软件的背后其实是支付手段，双方之所以愿意花费重金投入，短期的原因只有一个：发展自己的支付用户。

春节期间的微信红包，让腾讯迅猛地获得了大批量的银行卡绑定，这个大批量最夸张的传言是上亿张卡，腾讯声称没有那么多，只有几百万张。按照腾讯在微信上一向谨慎小心的出言风格，绑卡量有可能会超过百万当量。而反观阿里巴巴，2004年创建支付宝，直到2008年才达到一亿用户规模（还只是用户），腾讯在不到一个月的时间内，发展了逾百万名绑定银行卡的用户，这不得不引起阿里巴巴的警惕，也使得腾讯在支付领域内信心大增。腾讯旗下的第三方在线支付平台财付通，开始正式踏上新的征程。

培养自己的支付用户，最重要的一个环节是：让用户支付一次。走过一遍流程，比看10遍广告都有用。而在所谓的O2O领域中，支付就是咽喉般的地位，因为几乎所有与O2O有关的细分领域，统统存在“支付”这个环节。进一步地，一旦在支付环节占据优势，便摸到了互联网金融的大门，支付宝利用余额宝撑起了中国最大的基金公司，就是榜样。

打车这项小额消费服务（高频也是打车软件争夺战的一个重要因素），可以让用户走一遍支付流程，但支付在短期内不会产生收入，打车软件目前的盈利模式不清晰。一味贴钱，只是一种短时期内的营销战术，不可能持续下去。双方都急需寻找一项至少可以描绘出盈利模式的O2O服务，既能更快速、更大范围地让用户绑定银行卡成为自己的支付用户，又能由自身产生一定的收入，如此竞争，才是有望实现可持续的竞争。

阿里巴巴把目光投向了导航类、地图类软件，先是投资高德，然后再宣布全资进入，将高德彻底收于帐下。这类服务的确和一般老百姓的生活密切相关，而且想象空间很大：一张地图上，几乎所有的线下服务都有。把控住这样一项服务，就可以给自己的O2O奠定扎实的基础。

腾讯最终把目光投向了大众点评，此举可以称作在O2O领域中的一次细分，但又是一次极大的细分：餐饮。这是黎明前的黑夜，餐饮O2O将全面起步。习惯了多年慢节奏发展的大众点评网在2014年突然登上高速列车，助推器则是快速发展的移动互联网，尤其是地图和移动支付的完善，让餐饮O2O顺利成形。



大众点评网成立于2003年，至今已有11个年头，是中国互联网商圈中很有名的慢公司：发展11年，都没看到它要上市。这样一家公司，在巨头们四处投资收购的背景下，很难独善其身，最终会投向某个巨头的怀抱，甚至是被收购。这次腾讯对大众点评属于投资行为，并没有完全收购。

大众点评没有进入百度阵营，有可能就是因为不想成为百度战略棋局中的一枚棋子，它还是想独立发展。大众点评业务与百度地图业务过于重合，这可能反而成为它抗拒百度的理由。从2013年以来，腾讯进行了多次大手笔的投资，并不谋求控制地位，而是把一条业务线完全信任地交给原公司继续独立操盘，这符合很多中小公司的利益。腾讯本身没有强大的O2O业务，这是大众点评最终选择了它的关键因素。腾讯有足够的资源支持它，比如桌面上的QQ、移动端的微信，现在又多了一件武器：微信支付。

其实，餐饮点评比打车软件更有一些看得见的价值。

打车软件，有两个利益相关人，一个是出租车服务提供者，另一个是乘客，打车软件居中匹配需求。出租车这个行业其实有极高的壁垒，大城市现在通常已经不再发放出租车牌照，这就意味着供给量恒定，但需求量却在上升。供小于求的市场，供给方就比较强势，很难从供给方那里获得营销费用去寻找需求者，那能不能从需求方那里获得收入呢？也很难，出租车涨价这件事，政策上阴晴不定。出租车行业算是个准公共事业，受政策管制之处很多。地方政策朝令夕改是很常见的事，它的政策风险其实很不好评估。而且，出租车公司这位实际上的服务供给者，对打车软件颇为不满也是很明显的事。

餐饮市场完全不同，同样有两个利益相关人：饭店和食客。餐饮市场几乎没有进入壁垒，任何人都可以开一家食肆，这就造成了供给量巨大的局面。完全竞争市场通常都是供大于求的市场，于是居中做匹配的

人，就完全有可能向供给者收取营销费用作为自己的收入。所以餐饮点评，本身是有一个看得见的盈利模式的。它自身就可以创造收入，以支撑在支付领域中拓展所需要的投入。

举个例子说，今天打车软件对乘客进行贴补，是真金白银掏出来支付给打车者（甚至还支付给司机一些补贴），但在餐饮行业，食客结账时，有可能会出现贴补10元、20元的奖励措施，而这个奖励措施，极有可能是饭店埋的单。为什么饭店会愿意埋单？因为它是供大于求的供给者，这就权当营销费用了。饭店非常容易接受这种营销费用，因为它其实是一种CPS（Cost Per Sales）营销，但凡身处供大于求的市场的商家，都能接受CPS营销。在此类事件中，甚至饭店支付给大众点评一笔费用，都不是不可能的。饭店的毛利空间，是相当丰厚的（出租车行业的毛利空间也丰厚，但这属于出租车公司，不属于出租车司机。获利低的司机倒是欢迎打车软件，但获利高的出租车公司反倒不欢迎这种软件），只要帮其拉来实打实的消费者，支付一点营销费用，没什么大问题。

对于大众点评来说，百度是最有意向并购它的（百度先后对视频领域和手机应用商店领域的投资都展现出这种风格），阿里巴巴比较有意向并购它（最终阿里巴巴并购了高德），腾讯是最不可能并购它的。在能够独立发展的前提下，腾讯还能为它带来庞大的用户资源以及正风行的移动支付手段。



图 2-2

当下，餐饮O2O和打车软件的用户规模也大幅上升，这两个市场已经率先被撬动起来，如图2-2所示。

随着越来越多的食客习惯于登录大众点评来完成支付（背后其实是财付通），大众点评就慢慢介入了餐饮业中的变现过程，慢慢变成不可或缺的一环，同时解决了一个困扰了它11年的问题：大家拿它当导购指南，但交易与它无关。假以时日，大众点评会成为餐饮行业的上游企业，控制大大小小餐饮店的未来，这是可以预见的。

交易是最能说明问题的数据库，没有比交易数据更能说明一个食客的餐饮习惯和口味的了，反过来，交易数据也能说明一家餐馆到底哪里受欢迎。大众点评意图通过引入腾讯的交易手段，从而发展起自己的数据库，最终为餐饮行业提供具有实际意义的营销指导，这又是一条盈利路径。



图 2-3



图 2-4

无论是打车软件，还是大众点评，这些服务在用户端的蔓延，必然伴随着本地服务再一次迎来互联网化的高潮。现今，餐饮O2O要做的就是对接用户和商家的需求，如图2-3所示。此外，餐饮O2O还需解决成本负荷、用户留存和平台借力三大难题，如图2-4所示。

[1] 由“Group+Coupon”衍生出的一个新词，为全球最大的团购网站。

第三节　起步的在线教育业

通过互联网来做教育，最早大概是从网易公开课开始的。在知乎网上曾有人针对网易公开课进行提问，当时的回答就一句话：这是网易无心插柳的PR [1]杰作。这句回答有两个意思：其一，网易并没有怎么当回事，开始做的时候也不见得有多少构想。其二，公关效果极好，很多人对网易这个行为竖起了大拇指。这个回答得到了包括当时网易高层在内的很多人的赞同。不过，公开课这个东西，再往前，其实早已经在互联网上小众流行（比如人人影视做过不少公开课的字幕），只有网易，做到了所谓的“正规化”。

教育业的成本很高，而且门槛不低，在线教育能够降低受教育者的成本，而且也降低了他们获取教育内容的门槛。因此在线教育被普遍认为具有广阔发展空间。

根据Deloitte（德勤）研究数据显示，2013年，中国平均每天有2.3家在线教育公司成立。自2013年一季度～2014年一季度，国内外有超过30家在线教育企业获得投资，但是相比投资额动辄过亿美元的美国企业，中国在线教育企业获得的投资多集中于天使轮，融资金额也较少。

教育很早就和互联网发生了关联。有数据显示，2012年百度上和教育有关的关键词广告超过了40亿元人民币。不过，所谓的互联网教育很多时候是这样子的：

有一家风险投资基金投资了一个所谓的互联网教育项目，这个项目

专门从事各类IT证书考试培训。这个项目的运作手法其实是线上做一些公开课展示，但如果访问者需要获取整个培训，便需要参加线下的培训班。这套运作模式里，线上仅起到引流的目的，商业上的大部分运作依靠线下完成。可以这么说，只不过把过去投放在传统媒体上的广告，改为在线上做罢了。顺便要提及的是，这个项目很赚钱，因为在内地很多城市，有太多的人有这个需求，考取资格证书然后到大城市谋一份薪水过得去的IT类工作。

政策很明显是鼓励在线教育的，某种程度上，这可以有限度地缓解教育资源投入不足的尴尬。有媒体这样报道说：

“按照《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010～2020年）》的战略部署，中国正在进行国家开放大学的建设，并制定了《国家开放大学章程》。与此同时，教育部也在积极推进MOOC课程内容建设，并要求‘985高校’均需开始提供该类课程，并给予相应课程制作补贴。

“同时，该纲要也进一步明确并提出教育信息网络化的概念，进而从政策上支持‘教育信息网络化终端’—电子书包的加速发展，原国家新闻出版总署明确将电子书包列入新闻出版产业的‘十二五规划’中，随后，教育部率先在上海虹口开设电子书包试点。《关于促进信息消费扩大内需的若干意见》以及《国务院关于印发‘宽带中国’战略及实施方案的通知》的出台，也进一步显示出政府支持信息产业发展的决心，更加增强了互联网教育市场的发展热度。”

真正的在线教育，是需要靠线上完成商业的大部分运作的—这就像

电商一样，主要是靠线上卖货。国内不乏初创型的在线教育企业，虽然所获投资并不惊人。它们主要聚焦于三个领域：幼教、中小学幼儿园教育（又被称为K12）和外语学习。中国人崇尚一切都要从娃娃抓起且在教育上不吝投资的理念，使得幼教领域中的初创公司最为密集。外语学习则以成型的传统教育企业向线上发力为主，这里包括新东方这样的传统企业。而K12教育最为复杂，虽然市场最大，但利益相关人之多，变量之多，使得这个部分的进程最为缓慢。不过，2.1亿名中小学生的庞大规模，使得任何一家有雄心、有企图的商业组织，都不会轻言放弃。

有数据表明，2014年课外辅导行业规模可达2000亿元人民币左右，但线上培训目前每年的市场份额却只有三亿元左右，这个近千倍的市场差距意味着极大的商机。不过，教育业有一个非常特殊的地方：K12教育是无法试错的选择。这意味着家长们对质量的要求远远超过对价格的要求。互联网所带来的价格优势在K12教育中很难有太大的用武之地。教育资源的掌握，几乎成为了教育企业的命脉。

刚刚宣布获得1500万美元C轮投资（第三轮投资）的猿题库，主打的是“公务员考试”这类目标极为明确、极为功利的培训，号称上线40余天便已盈利。猿题库团队一开始做的并不是这个，而是一个被称为粉笔网的项目—创业团队成立的公司就叫“粉笔未来科技有限公司”。粉笔网的初衷是将老师和学生匹配在一起形成一个社区。这条路径的变现时间太长，团队很快就转型做了猿题库。结合前文所提及的一家从事IT证书培训的公司，可以看到的是，从商业角度而言，目标明确、功利痕迹明显

的成人教育，是当下“离钱最近”的教育项目。在线教育的发展引起了传统培训行业有识之士的关注。



因为受到在线教育的冲击，执传统培训机构牛耳长达10年的俞敏洪也不得不疾呼：新东方商业模式再不改变就会落后！当下，用户和广告主对线上教育的认可度越来越高，如图2-5所示。



图 2-5

传统教育领域正受冲击，以在线初步、在线教育为代表的平台渗透保持了较为平衡的发展轨迹。其中，在线教育因其对传统培训机构的冲击成为2014年的热点领域。面对着初创公司咄咄逼人的进展，一些老牌

的教育企业已经无法坐视。它们也开始将互联网因子引入到自己的体系中，在线教育的规模快速增长，如图2-6所示。



图 2-6

致力于为3～18岁的孩子提供高品质的课外辅导的学而思于2013年年中更名好未来，将自己重新定位为“一家用科技与互联网来推动教育进步的公司”，实现传统教育与线上教育的融合。其中学而思与学而思网校两个品牌将并行，后者早在2009年就已经成立，主攻名师在线互动直播。2014年7月，学而思网校宣布，经过四年的运营，用户数已突破百万，财年营收将突破一亿大关。不过，它目前仍处于亏损之中，CFO考夫曼声称“2015财年可能会实现盈利”。

同样地，另外一家老牌教育企业新东方，也针对K12领域开启了一个基于PC、移动终端与线下课堂多端口互动的平台，并声称要在2014财年继续发力互动学习平台布局。学大教育也表示要逐步将线下业务实现在线化，但它有更加另类的看法。它的CEO金鑫的观点是，线下的课堂服务，是帮助学生弄清楚自身问题的，之后才会有线上工具的持续运作，进而提供“贴身化”的移动类教育产品。换而言之，学大教育强调的

是线下线上必须整合，才能成为真正意义上的互联网教育企业。

传统教育企业所拥有的教学资源，无疑是它们最强大的竞争力。不过，正如很多传统零售业在转型电商时所面临的困境一样：如何平衡线上线下的业务，使之不会形成双手互搏之势，依然是传统教育企业转型的巨大难题。而且，很多传统教育企业都是上市公司—前文提及的学而思、新东方、学大教育无一例外，而互联网业务初期投入巨大通常会导致亏损严重。如何平衡长期利益和资本市场上的短期博弈，又是一个新的难题。



图 2-7



图 2-8

教育市场规模庞大，利润空间巨大，传统教育企业和互联网巨头一起涌入这个江湖，展开激烈角逐，它们各显神通，力求抢占先机，如图2-7、图2-8所示。随着业务的发展，逐渐形成四大商业模式，而这四大商业模式就对应了四大收入模式，如图2-9、图2-10。传统教育机构和在线教育机构各自均有亟需解决的问题，这些问题源于自身互搏和外部夹击，如图2-11所示。

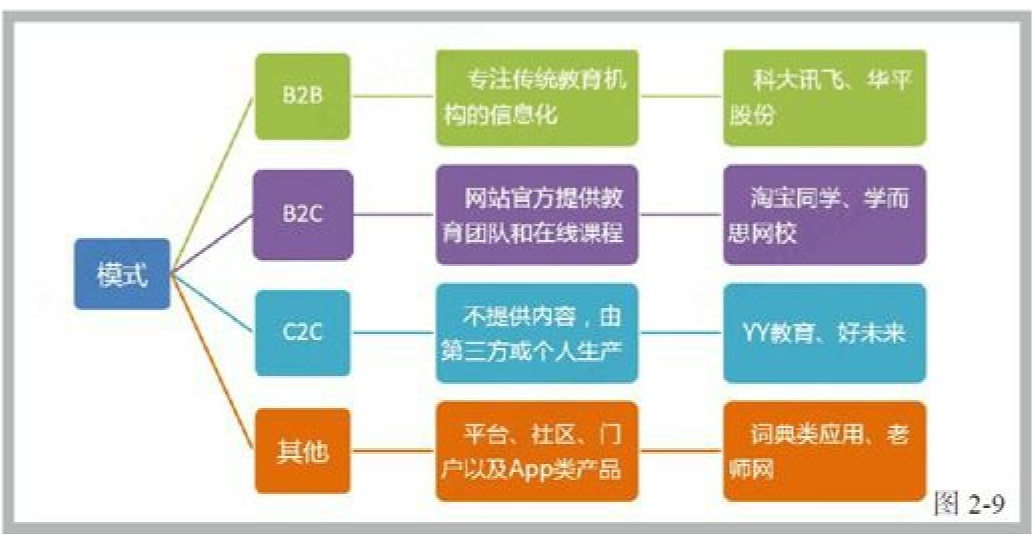


图 2-9



图 2-10

2014年2月，纳斯达克上市公司以YY为股票代码而闻名的欢聚时代宣布，要推出一个名为“100教育”的品牌，提供实时在线互动教学服务，并实施免费策略。免费二字在过去的教育行业中，几乎从来没有出现过（除了那些以免费为名、实则为营销的公开课）。欢聚时代计划在两年内投入10亿元人民币，主打的是英语教育—雅思、托福这类课程。消息一放出，就实现了近2万人的预约。



图 2-11

“100教育”并不是没有收费的项目，只是将大部分标准化的课程进行了免费设置，如果学员想要获得更高级的服务（比如一对一教育），是

需要缴费的。在收入分配上，“100教育”将把绝大多数收入分给老师，分配比例甚至有可能达到100%。

互联网巨头也不会放过这个在2015年有可能达到1200亿元人民币的巨大市场，BAT也好，奇虎、网龙等二线互联网公司也好，都在涉足教育领域。

阿里巴巴的优势在于支付体系，百度的优势在于流量分发，而腾讯的优势则在用户及其社交网络。

目前，阿里巴巴的淘宝同学基本处于免费推广期，课程由录播视频和在线直播构成；腾讯强调推出精品课，内容主打原创实用型，开设腾讯大学这样的视频教育频道。百度推出了百度知心，被冠以“下一代搜索引擎的雏形”。它声称能“运用数据挖掘能力将散落在互联网中的碎片化的知识整合起来形成答案，满足用户需求，实现搜索结果即答案的效果。”当下，百度知心开放的三个行业里有一个就是百度教育，希望通过PC端的流量优势进行转化和积累。但整体来说，巨头们的动作，较之初创公司们，来得缓慢得多。按当下趋势，巨头们可能更会以投资乃至并购的方式，进入到这个行业，利用它们的资源优势，帮助初创公司开疆辟土。

[1] 全称为Page Rank，意为网页级别。

第四节　发端于支付的互联网金融

互联网金融发端于互联网支付。

2012年12月，“CCTV中国经济年度人物”评选大会上，阿里巴巴集团董事会主席马云和万达集团董事长王建林有一个标的为一亿人民币的惊天豪赌。王建林如是说道：“10年后，如果电商在整个中国大零售市场份额占50%，我给马云一个亿，如果没到，他还我一个亿。”关于这个故事，后来有若干个或澄清或补充的版本，有的说没有这回事，有的说马云没有应战。但不管如何，这种事总是吸引眼光的。

2013年夏天，有媒体请了一些观察者、评论者以及从业者，一起在杭州“站队辩论”，究竟谁会赢？但其实这个队不好站，因为“电商”两个字太难以划定一个界限了。比如说看电影这件事，你在线上通过一个网站下单，然后跑电影院里按照短信上所获得的码从自动取票机里获取一张票，然后再进入电影院享受视听效果，这算不算“电商”？同样的道理发生在旅行中，机票、火车票现在都可以在网上购买，但飞机、火车真正意义上所提供的服务，却不可能让你在线上享受到。再问一句，12306（铁道部火车票网上订票唯一官网）算不算电商？

传统社会非常讲究“银货两讫”—尤其是个人交易。一手交钱一手交货天经地义—货可以是某一种具体的商品，也可以是某一种没有物质形态、但的确能感知到的服务。早年电商的领域，仅仅是“具体的商品”：电商就是卖东西的。但今天意义上的电商，已经跨过了这个界限：它们

开始卖服务。线上完成交易，线下你自行去体验或享受这个服务。

故而，其实这个赌约无论是否真实存在，意义并不大。但有意义的事情却是这样的：未来的消费，将在很大程度上被切割成两个部分：交易归交易，产品/服务交付归产品/服务交付。这两者出现了分离。

线上交易线下体验在我们消费者这一环有两种可能。第一种：在发现某一种商品后，先去线下体验，觉得不错，跑回线上去交易。比如说你在书店里翻到一本书觉得不错，但你明白当当、亚马逊等平台一定有折扣销售，于是你跑回线上去购买。这种情况被称为“减少试错成本”。毕竟，没有看到货的确有可能买错，所谓可以退货不付钱，很多情况下难以为之——这一点，相信任何一个有频繁网购经验的人都经历过。一项来自益普索的调查表明，有这样行为的消费者并不在少数。总样本为1000名、年龄在18～50岁的有网购经历的消费者，有23%表示自己总是或经常会采用这种方式，50%的被访者则表示自己有时会这么做。

想象这样一种情境：你踏入一家书店，拿起一本书，翻了几页，觉得不错。于是，你拿出你的手机，启动微信，打开扫一扫，对书背后的条形码照了一下，你的手机上立刻返回了这本书的一张页面，内含了几个电商的链接（比如当当、亚马逊），价格清清楚楚标在那里，不仅有折扣，还有电商们之间的比价。你发现亚马逊更便宜一些，点击了那个链接，购买页出现，你下了单，两手空空地离开了书店。但是，你已经完成了交易，或许明天，这本书就该送货上门了。

这就是第二种线上交易线下体验：交易并不是你和售货员之间的

事，而是你通过移动互联网和系统之间的事。看上去在同一个场所发生，但交易和体验的确是由两条路径完成的。有人甚至拿起过一罐杀蚊剂扫过它的条形码，一样可以发现有哪几家电商在销售，比价如何，一样可以完成交易。

这一类型的交易体验分离甚至会发生在任何一个地方而不是仅仅在商店里，比如你跑朋友家里去，听朋友讲起某件货品如何价廉物美。亲自把玩过后，你完全可以掏出你的手机来扫一扫那件货品的条形码，在移动设备上完成你的交易。而根本无须说“好，我记下来，赶明儿去商店里买一个”。

最近估值超过100亿美元且从谷歌挖来了一位高管的小米公司，是基本依靠网络销售的，它线下没有实体体验店（但不是没有维修点），可几乎没有什么人会由此而认为，未来我们的世界里，实体店会消失。另外一个更有影响力的科技公司苹果则开设有大量的实体店让用户去体验把玩它的产品，从而产生消费欲望。实体店对消费的促进作用不能抹杀，作为消费者的我们，不得不承认的是，当我们拿起一款商品在手中时，只要体验足够良好，我们会产生原来并不曾有的消费念头。这一点，在爱逛街的女性身上，特别明显。

2013年秋，重庆开了一家号称O2O的服装商城，公开新闻稿这样写道：“商城将为入驻商家统一建设电商平台投资，一对一免费配送，实行虚实结合、虚实同步，并将聘请专业摄影师，搭建摄影棚，组建模特队，成立专业电子商务部，采用规模化集约推广方式，各网店的运营及

包装成本，会比独自聘请专业团队低70%～80%，并且相关服务前期是完全免费的。”这个做法，如果站在产业观察的角度会产生怀疑，因为这个“统一建设的电商平台”尚需推广，对于商家来说，远不如在淘宝上开网店人流更多一些，但从消费角度看，这可能是一个趋势，只不过是谁来做，怎么做而已。

阿里金融，即便身处金融圈、IT圈外的人，都会略知一二。在线下体验线上交易这个模式中，其实已经很明显：线上交易是一个非常重要的环节，而且极有可能需要集约化的平台来支撑。消费者可以接受到处逛店的经历—这甚至是一种享受，但消费者很难接受需要用多种支付工具来线上交易不同的商品。而另外一个未来我们可能会经常用到的工具就是微信所接通的“财付通”，腾讯旗下的支付工具。目前已经可以用它来进行多种场景下的支付，比如打的，比如购买麦当劳的外卖。

另外一头的“线下体验”，则是商家们的重点，越来越多的商家（包括电商）在重视体验店这个新形式，而本来固化的实体店也有可能出现移动的态势。国外一家眼镜厂商Warby Parke将一辆校车改造成了流动商店，并前往九座城市巡展。实体店内部，也会接入一些互联网因子，比如巴西一家名为C&A的时尚零售店将Facebook的“Like”实时显示在零售店的晾衣架上，让顾客逛店时可以实时感受到来自社交网络的推荐信息。这家实体店将线上的用户口碑与线下的实体产品体验结合一起，丰富消费者体验之余，还会更便于用户决策，倒也算动了一番心思。

现在看来，王马赌局已经不再能称其为一个赌局了，传统零售和电

子商务正在慢慢融合，变得你中有我，我中有你，而消费者，也终将接受这种“线上交易线下体验”的消费模式。



互联网金融的春天来了，银行等传统金融机构挥别躺着也能挣钱的日子，互联网金融大军来势汹涌。互联网支付开启了互联网金融，后者目前主要实行“3+1”模式。“3”指的是：各种互联网理财“宝宝”（如余额宝）、带有小额贷款性质的P2P [1]和众筹，“1”基本属于水下，不太为人所知，但其实也非常热闹，那就是基于比特币的生态。

“互联网金融”这个词在过去的一年中大热，促发因素就是阿里巴巴的余额宝，其通过支付宝支付工具，将一个名不见经传的基金瞬间炒热。大热的一个有趣注脚是：一位偶尔撰写互联网金融文章的自由媒体人，在2013年全国巡回式地四处开讲，据说收入以百万计，可见市场有多关心这个话题，用户也普遍欢迎互联网金融，如图2-12所示。



图 2-12

最火的就是互联网理财产品，也就是各路“宝宝”，BAT三家巨头都有涉猎，动辄年化利率达七八个点。这属于互联网金融产品销售，其实质是希望购买方便，要说回报如何丰厚，那很难说。年化利率7%，不是说你投入的钱每天都有相当于7%的年化利率的回报，上下浮动是常见的事。更何况推出时间日久，目前能做到7%的“宝宝”，应该说已经没有。

目前来看，互联网金融产品的销售，目标消费者还是低端用户。真正意义上富裕的，会认为这种产品的回报太低了。有个六位数闲钱的，可以去购买人民币理财产品，有个七位数闲钱的，那就和银行谈协议存款好了，保底收益都远超各种“宝宝”—其实“宝宝”背后的货币基金，很大一块收益就是年化利率与协议存款差价，有点赚批零差价的意思。

金融行当，其实是不太讲究长尾效应的，金融业的核心法则就是有钱才能赚钱。一位瑞银的私人理财经理，成为其客户的门槛就是数百万瑞士法郎。长尾效应为什么玩不起来呢？一个很简单的事实就是：大比例的财富捏在小比例的人手里。中国的基尼系数很高，普通老百姓人数

再多，凑一起的钱，顶不上那些为数相对少的富豪们。而他们，才是金融业真正看重的人群。即便是股市这种人人都可以参与的游戏，也是所谓主力庄家说了算，不是小散户做主。

在证券这一块，有消息说国金证券和腾讯合作，要联手打造网络券商云云。这个合作说到底是经纪业务领域的，夹杂着一些理财产品兜售。零佣金在2002年前后就已经实行，不算什么噱头。证券市场开户销户还要由本人当面办理，很难通过互联网远程操作（尤其是销户环节），这次合作能吸引到多少新开户，并不好讲。至于拿着QQ号就可以炒股票，炒作成分居多。老实讲，券商经纪业务，除了开销户这一环，10年前网络化程度就已经很高，今天还要再进一步网络化，空间非常有限。

互联网金融销售，本质是让用户更加方便操作，这件事的确有其意义所在，但要说意义怎么重大，以致撼动整个银行业，未免放话过早。

真正存在生命力的，是P2P。这是一座普通用户和中小企业之间的桥梁，它是真正意义上利用到互联网，让互联网因子渗透到企业的财务中的。所谓互联网向企业的全面渗透，这应该是一个重要的维度。虽然目前来看P2P的整体规模，比起互联网理财产品小很多，但它的未来，非常值得期许。有一些政策上的动向，也可以看出管理当局对P2P的看法。比如最高人民法院通过一项司法解释，梳理和定义了什么是“非法集资罪”。这对P2P是利好，因为，非法集资罪是一个很大的政策风险。如果这个罪名得以厘清，P2P会得到助力。从宏观意义上讲，P2P比各

类“宝宝”更符合整个经济的需要，因为P2P能够切实解决大量中小企业的资金需求。在整体国民经济中占比极大的中小企业，是国家不可忽视的重要组成部分。帮助它们解决资金需求，是符合国家利益的。

只是P2P的水更为浑浊一些。即便是大型公司如宜信之类，也会传出坏账数亿的传闻，更不用说此起彼伏的P2P平台倒闭、老板卷款跑路的新闻。对P2P平台资质的观察和研究，也成为了一种信息需求。国内有一个网名为羿飞的独立P2P评论人，浸淫此事日久。他于2014年7月最新发布的P2P网贷平台评级表，可以让我们一窥这个市场的概貌，如表2-1所示。

表2-1

排名	上月	变化	平台名	五星评级	总分	平均利率	月成交量（万）	品牌	平均期限	信息透明	日投资人	日借款人	人均借款	技术	成交增长
1	1	–	人人贷	★★★★★	76	12.85% / 2	20400 / 10	10	30 / 10	4	18100 / 10	3300 / 10	5 / 10	4	15% / 6
2	3	↑1	有利网	★★★★★	76	12.12% / 1	41000 / 10	9	16 / 10	2	22875 / 10	5563 / 10	7 / 10	4	29% / 10
3	4	↑1	红岭创投	★★★★★	71	14.60% / 4	58100 / 10	9	4.2 / 4	5	14860 / 10	1330 / 8	42 / 6	5	28% / 10
4	2	↓2	微贷	★★★★★	70	18.30% / 4	11200 / 10	8	1.8 / 2	8	8500 / 8	4100 / 10	8 / 10	4	11% / 8
5	6	↑1	365易贷	★★★★★	70	18.30% / 6	11820 / 10	6	6.2 / 5	7	5000 / 8	396 / 8	30 / 9	7	2% / 5
6	新	–	翼龙贷	★★★★☆	68	20.00% / 8	14100 / 10	5	9.2 / 9	5	4050 / 6	2480 / 10	6 / 10	3	0% / 2
7	5	↓2	一起好	★★★★☆	63	18.60% / 6	11800 / 10	7	5.1 / 5	6	4100 / 8	129 / 4	80 / 4	8	2% / 5
8	12	↑4	四达投资	★★★★☆	62	20.00% / 8	4017 / 6	4	8 / 8	5	1363 / 3	249 / 6	16 / 8	4	28% / 10
9	10	↑1	人人聚财	★★★★☆	60	11.60% / 1	14600 / 10	4	5 / 5	3	7000 / 8	1350 / 8	11 / 8	3	45% / 10
10	7	↓3	宜人贷	★★★★☆	59	11.50% / 1	7100 / 8	5	10 / 10	2	6700 / 8	1020 / 8	7 / 10	2	4% / 5
11	23	↑12	融金所	★★★★	59	20.50% / 10	6900 / 8	3	5.1 / 5	6	1223 / 3	307 / 6	22 / 8	1	39% / 10
12	8	↓4	拍拍贷	★★★★	57	10.00% / 0	7800 / 8	8	4.2 / 4	2	14100 / 10	10500 / 10	1 / 10	0	6% / 5
13	9	↓4	投哪网	★★★★	56	11.80% / 1	18500 / 10	6	1.2 / 1	6	3700 / 6	1450 / 8	13 / 8	4	17% / 8
14	11	↓3	808信贷	★★★★	56	18.80% / 6	14700 / 10	6	3.2 / 3	8	4060 / 6	390 / 6	38 / 6	8	-3% / 2
15	16	↑1	国诚金融	★★★★	55	20.40% / 8	21233 / 10	5	2.35 / 2	4	2730 / 4	159 / 6	134 / 2	6	16% / 8
16	13	↓3	爱投资	★★★☆	54	13.50% / 2	33700 / 10	6	10 / 10	4	14712 / 10	39 / 3	864 / 0	4	10% / 5
17	15	↓2	陆金所	★★★☆	54	8.61% / 0	大量 / 10	10	24 / 10	2	无 / 5	无 / 5	无 / 5	2	无 / 5
18	14	↓4	汇盈财富	★★★☆	51	21.60% / 10	1803 / 4	3	3.32 / 3	6	1115 / 3	104 / 4	15 / 8	6	11% / 8
19	18	↓1	广信贷	★★★☆	50	20.00% / 8	6271 / 8	3	1.23 / 1	6	1849 / 4	115 / 4	10 / 6	6	12% / 6
20	19	↓1	开鑫贷	★★★☆	50	9.00% / 0	大量 / 10	8	8 / 8	3	无 / 5	无 / 5	无 / 5	3	无 / 5
21	20	↓1	易融恒信	★★★	50	23.50% / 10	3317 / 6	3	1.8 / 1	5	477 / 2	87 / 3	38 / 6	4	29% / 10
22	22	–	和信贷	★★★	47	19.00% / 6	15000 / 10	5	1.9 / 2	4	3800 / 6	118 / 4	127 / 2	3	7% / 5
23	25	↑2	草根投资	★★★	47	21.96% / 10	1778 / 4	3	4 / 4	4	1685 / 4	114 / 4	16 / 8	4	-2% / 2
24	17	↓7	团贷	★★★	46	15.00% / 4	17000 / 10	7	5 / 5	5	3400 / 6	80 / 3	213 / 0	4	-3% / 2
25	19	↓6	热贷	★★★	46	20.60% / 10	1965 / 4	3	2.1 / 2	5	650 / 2	30 / 2	98 / 4	4	28% / 10
26	26	–	融资城	★★★	43	20.00% / 8	大量 / 10	4	4 / 4	4	无 / 2	无 / 2	无 / 0	4	无 / 5
27	21	↓2	e速贷	★★★	43	13.00% / 2	8800 / 8	4	1.4 / 1	5	1750 / 4	192 / 6	52 / 6	6	-1% / 2
28	24	↓4	汇通易贷	★★★	41	18.20% / 4	5050 / 6	2	2.3 / 2	5	1780 / 4	30 / 2	168 / 2	5	17% / 8
29	29	–	易网贷	★★★	38	18.30% / 6	4300 / 6	3	1.6 / 1	3	830 / 3	60 / 3	72 / 4	4	0% / 5
30	30	–	口贷网	★★★	35	17.00% / 4	4050 / 6	4	4.2 / 4	6	481 / 2	23 / 2	176 / 2	4	-9% / 2
31	28	↓3	安心贷	★★☆	33	14.00% / 2	9200 / 8	3	4.1 / 4	3	1150 / 3	63 / 3	146 / 2	3	-4% / 2
32	33	↑1	开心贷	★★☆	31	14.00% / 2	2090 / 4	3	2.1 / 2	3	610 / 2	25 / 2	79 / 4	4	3% / 2
33	34	↑1	证大e贷	★★☆	25	12.50% / 1	较少 / 0	2	30 / 10	0	无 / 2	无 / 2	无 / 2	0	无 / 0
34	32	↓2	畅贷网	★★☆	22	12.50% / 1	2200 / 4	3	3.5 / 3	3	290 / 2	18 / 2	122 / 2	0	-6% / 2

[illegible]

资料来源：http：//blog.sina.com.cn/s/blog_d430de9e0101stoq.html。

P2P的难题在于企业征信，只有这一环健全了，整个投资相对来说才更有保障。而面向淘宝内商家们的阿里小贷（它并不是P2P，但属于小贷业务），则天然解决了征信问题。

阿里小贷业务利用自己的淘宝天猫平台，巧妙地解决了并无多少资

产可抵押的贷款者的信用程度问题，并利用它们平时的流水，控制住坏账风险。阿里小贷找到了“贷”这个环节的些许突破口。但受到相关政策的限制，目前阿里小贷本身规模并不庞大，但它的商业逻辑是正确的。而且它是真正意义上的互联网金融：没有互联网（淘宝天猫平台），这个业务根本玩不转。

众筹是第三个互联网金融的方向，目前国内的众筹限于政策因素，更多采用产品预售模式。一个名为“黑胶唱机”的小众项目，在20天内筹集了百万资金，是众筹项目中的奇迹，因为发起人也不是什么知名人士，并不具备多大的号召力。但它依然是一种销售行为，不是金融行为。股权众筹在国内，短期内很难有太大的突破。

国内比较有名的号称股权众筹的平台“天使汇”，它的运作流程是这样的：（1）投资人入驻平台；（2）创业者在线提交项目；（3）AngelCrunch专业分析师团队审核项目；（4）投资人浏览项目，AngelCrunch给投资人推荐项目；（5）创业者和投资人约谈；（6）创业者和投资人签约。

第一点和第二点有互联网的意味。但之后更多的都是在线下完成。天使汇虽然自称众筹，但其实还是通过线上招徕项目，其他的和一般意义上的风险投资、天使投资，并无多大区别。一年之间互联网金融来势汹汹，规模日益庞大，如图2-13所示。最猛烈的冲击波也是来自互联网金融，互联网金融和传统金融的碰撞以及大讨论持续了将近一年，但前者的规模并未因此停止膨胀的速度，如图2-14所示。四条大道正通往互

联网金融，目前的互联网金融模式仍在探索发展中，主要包括第三方支付、金融产品线上销售、P2P理财以及众筹模式，如图2-15所示。



图 2-13



图 2-14

当下，互联网金融形势大好，但碰撞仍将继续，互联网金融尽管发展得风生水起，要取得进一步发展还需同时面对三大关卡。并且，其与传统金融势力的冲突仍不可避免，如图2-16所示。



图 2-15



图 2-16

最后一个模块是“比特币生态”。比特币经过一轮政策打压之后，其本身已经不再能和人民币自由兑换。但就在比特币丧失了与人民币公开兑换的通道后，它自身封闭起来，成为一个独立的生态。在这个生态中，人们利用比特币搞众筹、借贷款，甚至存在以比特币为计量工具的虚拟证券交易所。这种生态至今大部分存在于水下，只是圈内人的游戏，并不能成为撼动金融业互联网化的路径。

[1] Peer to Peer的简称，意为对等计算。

第五节　世纪之赌

现今就连保守的家电行业也开始进军互联网了（见图2-17），线上和线下进一步互相渗透（见图2-18）。为了跟上用户和玩家的节奏，传统制造业变天在即。中国制造的纠结，等死：不向线上转型就可能坐而待毙；找死：往线上转型可能遭遇水土不服。



前文提到，2012年年底有一场阿里巴巴与万达的赌局，而在2013年，一场更大的赌局出现，标的10亿，而且确有其事，赌约双方是：格力与小米。小米是一家风口上的公司，三年从0做到100亿美元（估值），成为一个神话，有人认为它到达1000亿美元是迟早的事。这家公司有太多的媒体报道，故而，本节着重讨论的是，格力放言小米三年销

售额不会超过它，究竟有什么底气。



图 2-17



图 2-18

格力是一家特征非常明显的公司，主要特征有二：其一，基本上以单品—也就是空调争夺市场，虽然也有电风扇、暖气机、电饭煲、饮水机、电磁炉等产品，但并非主要的；其二，它的渠道模式非常特别，基本不走代理模式，而是采用“股份制销售公司模式”或者开设专卖店。前者是由欲销售格力电器的人或组织与格力共同出资设立销售公司，后者则由经销商自行投入建立，但必须专卖。大致上可以用图2-19来说明：

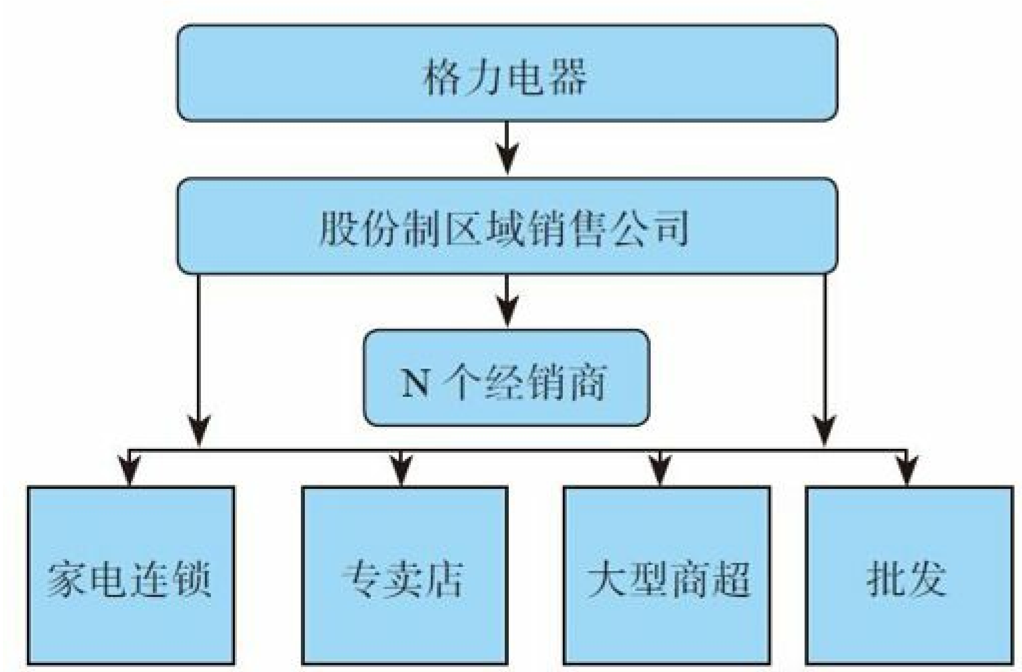


图2-19

上述两个特征，构成了一家公司最重要的两点：生产、铺货销售。而在这两点上，其实格力和小米，大有相似之处。

产品生产上，单点突破是两家公司共有的特征。主要靠一个单品的经营手法，有利于将该单品做到最好，从而树立这个单品的品牌效应。虽然格力一直在宣传它在空调生产上的技术投入，但也能看到，小米在手机性能上也有大量的投入。只是宣传上，格力注重产品技术，小米注重用户体验。总的来说，后者的方式，可能更适合今天这个时代。但笔者一向认为，这只是表面上的，产品质量如何，才是根本。两家的产品都不算差，而且都拥有需求广泛的大众市场。

销售上，小米是直销模式，中间没有代理商。格力有代理商，但格力对代理商的掌控力度远远超过其他电器生产商。这就意味着，小米和用户（消费者）的关系极近，而格力与用户（消费者）的关系也不远。

这一点，可能是格力最大的底气和本钱。

有一家体量非常大的计算机零售商，今天的产品线已经不再仅仅限于生产电脑了。一年十几、几十亿出货量轻轻松松就能完成，但它的忧患落在一个根本点上：这些出货到底卖给了谁，一无所知。当问及它的代理商、渠道商不上传消费者名单吗？得到的回答只是苦笑：他们不做或懒得做这件事，我们有什么办法？

不知道自家的用户（消费者）是谁，是互联网时代商业组织最大的危险。互联网第一个击溃的产业—传统媒体业，就是输在了这上头。

曾几何时，大牌的纸媒也是百万甚至千万的发行量，但很遗憾的是，看似规模庞大，纸媒对自己的消费者却知之甚少。固定订阅用户它们倒是有名录清单，但几乎不加以研究分析—事实上，一份名单也分析不出什么。纸媒这个载体天然就很难进行用户行为分析，就越发不知道它的读者是怎样读自己的文章—偶尔可能会有一些读者来信，吐槽也好，赞扬也好，算是管中窥豹。谈到自身与读者、读者和读者的关系，纸媒更是一笔糊涂账，想知道都无从下手。

一条很抽象的路径就此展开：用户→用户行为→用户关系。互联网帮助很多商业组织在这条路径上做文章，同样也意味着，不这么做文章的商业组织，将来就有可能面临被淘汰的命运。

小米CEO雷军说自己就是一头站在风口浪尖上的猪，移动互联网大潮使得这头猪飞了起来。从前面的分析来看，格力和小米在生产与销售两个核心环节上都有独到之处，可以说是两头好猪。但问题在于，小米

这头猪可能真站在风口上，而格力这头猪有可能没站在风口上。飞得起来，飞不起来，不完全仰仗猪的质量，还得看“大势”，也就是大环境与大趋势。

小米目前的核心是“手机”，虽然也涉足电视机（包括电视机周边产品）与路由器产品，但这个理念恐怕根植心中：手机是家用数字设备的中心。比如小米电视机就支持小米手机来操控。这个理念就目前来看，似乎没有什么更优的替代解决方案，毕竟手机距离人们最近。将来人们会不会采用体内植入芯片的方式来操控其他数码设备，谈论这个还过于遥远。

格力的核心是空调，事实上，格力也得到了大环境与大趋势的帮助：人们在上一个10年、20年里广泛地接受了空调这个产品，助长了埋头于产品质量的格力的发展。但空调的下一步是什么呢？会是智能空调吗？或者概念再大一点？智能家居？我们如何来操控智能空调或智能家居？这个问题似乎又兜回去了：用手机。手机谁生产的？

掌握用户—用户行为—用户关系这条路径，对于小米来说，增值的空间更大，因为手机不仅仅是一款硬件，它还可以玩出极多的软件花样，以及与其他硬件（比如空调）进行通讯操控。而对于格力来说，增值的空间可能相对较小，了解了用户在空调操控上的行为，对于格力的意义又有多大呢？空调作为一件家用电器，可能将来会发展成一件家用数字设备，但似乎很难想象，空调成为智能数码家居的操控中心。

不过格力还有一张牌，那就是2B市场，格力可以面向其他商业组织

做更大的市场，比如中央空调的智能化，以此为切入口，进入到智能楼宇的市场中。2B市场中，手机作为操控中心确实有些过于单薄。小米的过去，从来也不是主打2B市场。也许，小米路由，可能会2B一点，但这款产品直至今日还处在工程机阶段，2B市场对于它来说，委实早了点。

这场三年销售额谁高的赌局，其实不仅要比拼各自的内部运作手法，还要比拼各自所在的行业环境。格力在家用电器领域，尤其是空调市场，是一家非常优秀的公司，但它所在的行业却不如小米所在行业那般一路高歌猛进，展望未来三年，移动互联网可能会有起伏，但总体上高速增长是可以预期的。

实力与机遇的结合，才是这场赌局谁赢谁输的关键。格力自身的实力不差，但机遇的确差了一些，即便三年后小米流水未能超过格力，但长期而言，它的胜算可能更高。有数据表明，家电市场增速放缓，而线上业务销售份额占比翻倍，三股势力的角逐全面展开，如图2-20所示。与此同时，横向整合与纵向链条重塑正在发生，如图2-21所示。

制造业忽然流行起了一个“3D打印”的概念—虽然对于很多制造业内部人士来说，这并不是什么特别新奇的技术。



图 2-20

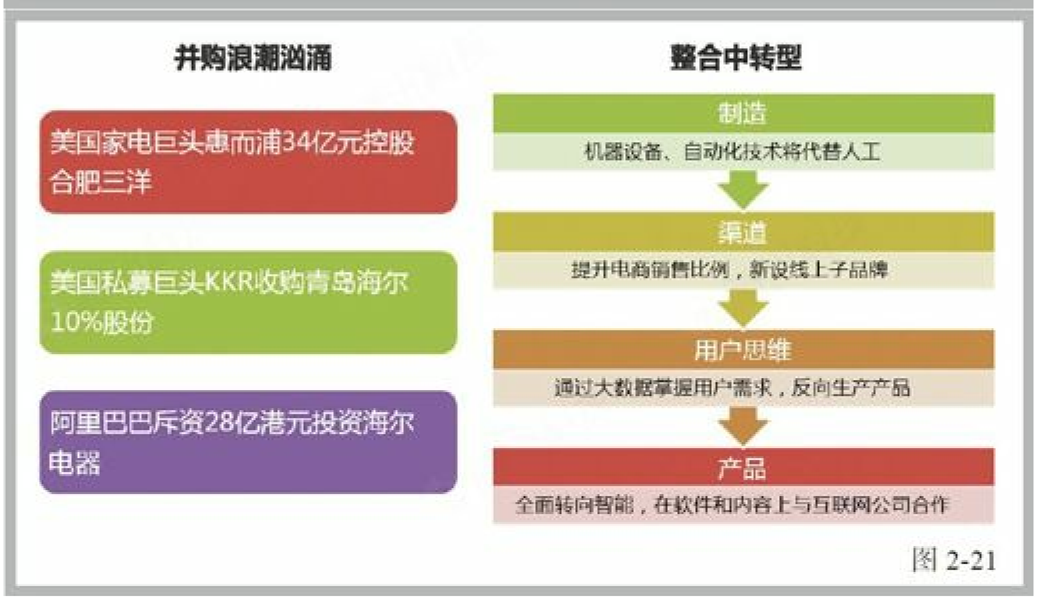


图 2-21

2013年5月，一名只有25岁的得克萨斯州学生科迪·威尔森发明了一款塑料手枪，他将设计文件放到互联网上，两周内获得的下载次数超过10万次。利用这个文件，再配以一台3D打印机，任何人都可以“打印”出一把塑料手枪，不仅可以实际发射杀人，还可以通过金属探测器的检查。这件事引起了美国安全部门的注意，四天后，威尔森收到美国国务院发来的一封信，信中指控他违反了《武器出口控制法案》，并命令他立刻从网站上将文件删除。随后，美国国土安全局向全球发布了一则警

告。他们用整整三页的篇幅描述了这种武器的危险。他们写道：公共安全因而受到威胁。不幸的是，他们没有办法阻止这种武器的制造。

事实果真如此吗？澳大利亚警方进行了试验。他们只用了27小时就完成了所有零部件的制作，花了一分钟完成手枪的组装。然后，他们将子弹射入了一块明胶。德国人也关注这件事，不过并没有大肆声张。英国《每日邮报》记者则成功“打印”并组装出一支这样的手枪（威尔森命名为解放者），并通过了金属探测器的检查，带上了欧洲之星[1]。

这件武器的火力并不强劲，威尔森自行制造的一把“解放者”试射了10次而未损坏，他就认为它通过测试了。它的生产过程实在太简单了，任何人只需要一台联网电脑、一卷塑料（倒不是普通塑料，但也不是什么非常难得的塑料，学名烯腈–丁二烯–苯乙烯共聚物，用于制造乐高积木）、一颗钉子和一台3D打印机，立刻就能拥有一把可以偷偷摸摸带上飞机并能杀人的手枪，而对于恐怖分子来说，能射10发已经足够了。

核心的技术就是3D打印，这项技术的正式名称叫“快速成型”或“增材制造”，3D打印只是人们给它起的一个看似有点形象的别名罢了：打印一个物件可不就是三维打印吗。在胡迪·利普森和梅尔芭·库曼合作写作的《3D打印：从想象到现实》一书中，比较详尽地介绍了这项技术的工作原理，以及目前所能达到的程度：能“打印”出什么东西。

一些食物的“打印”已经不再是什么难事，一些装饰物或桌椅板凳的“打印”也已然实现，这些可以用于3D打印的事物有一些共同特点：内部结构并不复杂。另外，有一些人体器官也可以打印出来，比如一个下

颌骨植入物，或者是一片人造心脏瓣膜—不过“打印”出来的是机械的，而非生物的。已有公司开始商业化地为客户“打印”假肢，而且走的是“时尚”路线：即把义肢做得很漂亮。但假肢有些功能依然还不具备，比如人体的自身骨骼带有平衡压力的作用，就目前的技术而言，3D义肢要实现这一点，同非3D打印的义肢一样有困难。

3D打印被鼓吹成一种可以让个体制造事物的技术，技术的想象力似乎可以让巨型制造业解构了：因为人们可以为自己“打印”出种种物件：家具、电器、食物、服饰、锅碗瓢盆以及各种装饰摆件。以后我们在电子商务网站上买的不再是一件货品，而是一件货品的设计文件，利用这个文件，再配以家中的3D打印机，为什么还需要物流呢？

事实上，自无线电技术诞生以来，人们总是对技术能够瓦解某种既有的垄断势力产生美好的想象。无线电能够突破媒体垄断，后来被证明是一场空想。互联网这项源自去中心化结构的技术，后来催生了至少两代半的中心：门户、搜索引擎以及正在蒸蒸日上的社交网络（算是半代吧）。3D技术能够解构巨型企业吗？

恐怕不是那么容易的，内部结构相对复杂的东西，是3D打印很难解决的，比如飞机制造。汽车制造，已有美国人实现，但成本其实不低：要五万美元才能做出一台。3D打印当前的主要技术障碍在于原材料昂贵、精度比传统机械制造差很多。大型制造业会利用3D打印生产一些零部件，但整机生产，在未来的几年里，恐怕3D打印还很难胜任。

然而，一把小手枪虽然要求同样比较高，但总比造飞机、汽车简单

多了。再聚焦一点，一个机匣的要求又比手枪低一些。按照美国枪支管控条例，枪支是通过机匣来识别身份的，正如车牌号是汽车的标识一样。威尔森解决了机匣的打印，发布了设计文件。也就是说，人们在获得这个文件后就可以打印机匣，至于枪支的其他部分，可以非常自由地从任何地方轻易获得，然后DIY [2]就可以组装出一把枪支。这让美国枪支管理面临了严重威胁。换而言之，3D打印还没怎么造福文明，就已经开始威胁到文明了。

虽然如此但还是应该对这项技术保有谨慎的乐观，第一代3D打印机就像早期的电脑那样，笨重而又效率低下（20世纪90年代，人们甚至还认为计算机比计算器难用多了，为了算个数，还要编程），但Makerbot和Formalabs出现后，3D打印得到了改良。前者使用挤出成型式技术，后者使用立体光刻成型，比前者更为精确。电脑也从ENIAC [3]一路走来，变成今天灵巧的高效率设备，没有理由说3D打印机不存在这样的进步。当前的3D打印机已经开始慢慢变得廉价，并小规模走入人们生活中。

3D打印不太可能大规模地终结什么制造业，就像互联网其实并没有大规模地终结什么产业那样（正相反的是，某些传统产业也在使用互联网技术升级）—大概也就只有纸媒行业被打了个落花流水—但3D打印会释放人的创造力，宛如电脑释放很多技术人员的创造力一样。这个未来虽然还稍显遥远，但值得期待。因为它会极大地提升甚至改变普通人创造东西的能力，继而改变制造业。

[1] 欧洲首列国际列车。

[2] Do It Yourself的缩写，意为自己动手做。

[3] 世界上第一台电子多用途计算机。

第六节　即将迎来风口的在线旅游

当下，越来越多的年轻人告别传统旅行社，选择在线旅游。与此同时，在线旅游的模式也日益多元化，演进悄然发生，如图2-22所示。这个市场的整合和冲突也在继续着，如图2-23所示。





著名的创新扩散理论有一个阈值：10%。当一个新事物被10%的大众接受时，这个新事物就会迅速扩散开来。这项理论在互联网渗透率上得到了印证：一国的网民占据整体人口10%之后，它的上升速度会加快。而在线旅游，正在这个阈值的门口：2013年，有数据表明，当年整个中国旅游行业的市场总额将近40000亿元，而在线旅游市场交易规模达2204.6亿元。2014年则有望接近10%，2015年整个份额则可以突破4500亿元。整个在线旅游市场份额的年增长都是两位数。在线旅游业井喷已经呼之欲出。



图 2-22

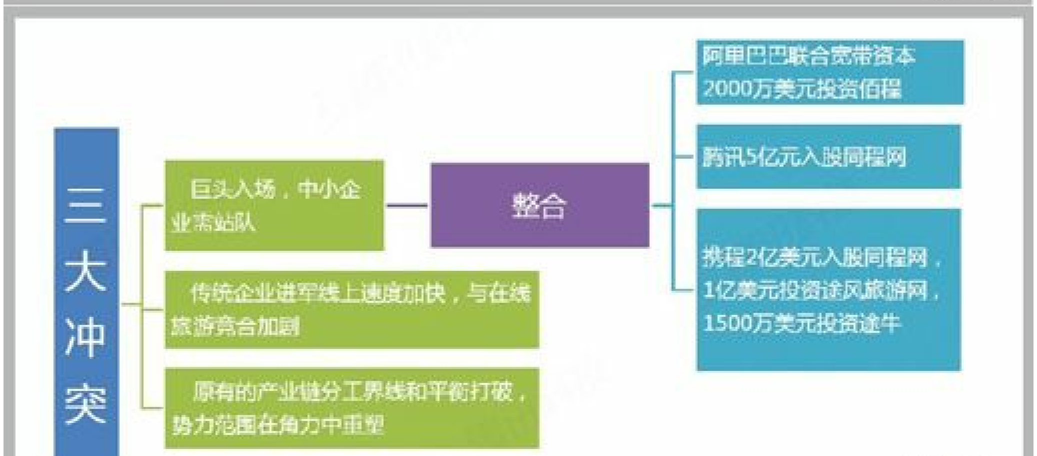


图 2-23

资本的力量迅速跟进，从2011年起，在线旅游的投资案例呈突飞猛进增长。2014年这种趋势更为明显，仅上半年国内在线旅游业共计发生投资事件39起。不过，在线旅游这个被称为OTA [1]行当的生态却是极其复杂的。iResearch（艾瑞市场咨询）出具过一张图，如图2-24所示。

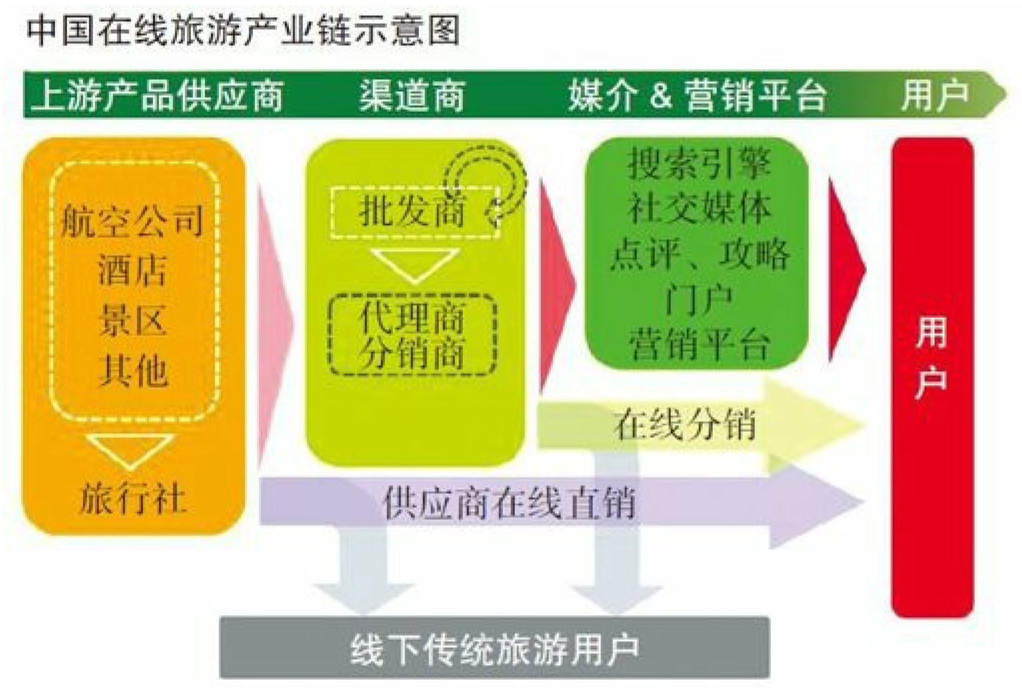


图2-24

资料来源：艾瑞咨询集团。

但图2-24只描绘了产业链的上下游，细分不够。另外一家咨询公司易观则给出了让人眼花缭乱的生态图，如图2-25所示。



图2-25

资料来源：易观智库。

观察者们认为，在整个OTA市场中，已经形成了两大系列：携程系和其他。一边是携程、同程、途牛、途家、松果网、蝉游记，等等，另外一边是去哪儿、艺龙、驴妈妈、蚂蜂窝，等等。

携程是一家很有趣的公司，它经历过互联网公司到非互联网公司又到互联网公司的变化。

2002年11月，携程旅行网改名，称为“携程旅行服务公司”，彼时公司创始人之一梁建章在接受某媒体采访时这样说道：“公司不需要特别大的网，客人一个电话就过来了。营销实际上是一个虚拟品牌，关键是把客户服务好。”

携程的改名，是上一轮互联网泡沫破灭中的一件较大的事件。纳斯达克指数于2000年3月创下历史高点5048.62后，开始一路向下，到2002年8月方见底，跌幅超过70%。在该轮泡沫破灭中，大量的网络公司消失，幸存者艰难求生。而以纳斯达克上市为目标的诸多中国网络公司，也历经阵痛。新浪、网易、搜狐，都有价格极其低迷的时候，网易股价曾下跌至一元以下有退市之忧，搜狐总市值曾不及它的现金保有量。在那个时代，门户是主要模式，境遇尚且如此艰难，更何况像携程这种做细分市场的“网络公司”。

一开始，携程的确只披了一张互联网的皮，不披这张皮，它很难融到大规模的资本—在纳斯达克泡沫破灭之前，一纸商业计划书就可以融到资是客观存在的事实，那个年代是如此的疯狂，又是如此的不可思议：你只要说你的事和互联网有关，就有可能会融到资。但如果和互联

网无关，基本上鲜有风险投资会青睐你。

携程依靠这张皮，拿到了融资，然后开始做生意。如果在那个年代坐过飞机的人，都会对飞机场上到处散发携程宣传资料和携程会员卡的人留下印象：一位携程的工作人员给了你一张卡，并声称从此你就是携程的会员了。卡上印有一个大大的电话号码，你只要拨打这个电话，就可以订票，并享受一定的折扣—在这样一个流程中，其实用户是完全不需要和互联网发生任何关系的。

携程的地面推广部队，相当庞大，不仅一线城市有，二三线城市也可以看到他们的身影。依靠这种很原始、但的确还算有效的方式，携程迅速积累了相当一大批用户。10年以前，飞机旅行的普及率远没有今天这么高—以致一些旅游团还要用所谓“双飞”来作为卖点拉拢消费者。一般意义上的乘客都是商旅用户，有公家报销但又可以获得携程积分以兑换一些实物礼品，何乐而不为。

也怪不得携程用庞大的地推部队和同样庞大的电话呼叫中心来展开生意，2002年，中国互联网人口只有区区6000万不到，想靠这点人口，就完全依靠互联网来展开生意，几乎是行不通的。梁建章所谓“不要太大的网”和此基本符合。人都不在互联网上出没，要互联网干什么呢？携程一力倡导的“鼠标加水泥”模式，其实说穿了是“发卡+呼叫中心”模式，着实和互联网关系并不是太密切。

携程似乎觉得这个模式是可以一直走下去的：用劳动力密集型的作业方式来拓展市场。携程的工作人员及场地租金成本包袱越来越重，只

不过中国网络人口增加速度很快，暂时掩盖了一些问题。当人口红利结束后，携程的毛病一下子显示了出来：它的增长趋缓，成本高企，同时竞争对手纷纷快速崛起，最终它在资本市场上遭到了抛售，2011年的股价下跌了40%。2012年，净利润又大幅下滑34%。

2013年年初，携程开始准备甩包袱：裁撤地推人员，它证实了这轮裁撤达到500人之多—这件事引起了一番争议，因为地推部队是一个纵使没有功劳也有苦劳的单元，但考虑到人力成本以及机场、火车站这些交通枢纽的租金成本，携程必须忍痛下手。携程自己也承认“随着营销手段从线下逐步向线上转移的需要，目前在线获取客户成为主流和趋势，今后公司会将更多资源分配在在线渠道”。

几乎是同时，2007年跑去美国读博士的梁建章在这个当口宣布回归。虽然裁撤人员发生在梁回归之前，但时间距离如此之短，有理由相信这也是梁一力主导的结果。梁建章于2013年2月份重新担任CEO，并非常重视移动互联网，加以布局。

梁建章回归后，携程的业绩是相当可圈可点的，二季度的利润同比增长了41%，酒店、机票、旅游度假、商旅管理这四大块业务营收都有两位数以上的增长，这被外界普遍视为重视移动App的结果。梁建章的确在内部大踏步地改造携程技术团队，它的App用户体验，做得很不错。不过，必须要看到的是，梁的运气不错，2013年旅游市场是相当火爆的，它的强劲对手去哪儿也有5倍的增长。

这是携程的大致发展轨迹，从早期披互联网之皮行呼叫中心之实，

到今天回归移动互联网之中，携程终于又做回了它的“网络公司”。

iResearch的数据表明，当下在在线旅游中，份额最大的是机票售卖，超过50%，余下的才是酒店交易和度假产品。这个份额分布，使得度假产品成为新的一轮增长点。携程在途牛2014年5月上市之前突击入股了后者，因为它非常看好在线休闲领域，而途牛正是这个领域中的老大。iResearch预测在线休闲旅游市场的年复合增长率在35.6%左右，这是携程布局的重要基础。

整体来说，中国的在线旅游依然被低估。美国市场上，传统旅行社的服务份额仅占出游人数的30%左右，中国会迅速跟进。携程的发展历史已经说明，披着互联网皮的在线旅游行将结束。真正意义上的互联网渗透旅游业，大幕已经拉开。

[1] 全称为Over the Air Technology，是通过移动通信的空中接口对SIM 卡数据及应用进行远程管理的技术。

第七节　视频：播与制

你已经多久没有打开电视机了？同旅游业一样，视频领域也经历着大洗牌，在线视频来势汹汹，势不可挡，各方势力角力，如图2-26所示。





围绕在第四屏上的故事，现在是越来越热闹了。这个继电脑、手机、平板电脑之后的电视机智能化话题，让巨头们趋之若鹜。从视觉角度来说，电视机的屏是四屏中最大的，无论是看视频还是玩游戏，想必会拥有最好的体验。



图 2-26

事实上，山寨盒子早就铺天盖地，淘宝上这个品类每个月的出货量高达百万。通过这个盒子，你基本上可以把电视机视为一个大号的平板

电脑—哦，当然，触屏操控是不太可能的，不过可以外接键盘鼠标。比iOS [1]的平板电脑使用起来更方便的是：它还可以直接外接U盘/移动硬盘，这在观看自己下载的高清视频（获取路径可能不那么正大光明）时，体验十分美好。

但比山寨盒子更早的则是巨头的介入，国外有微软的“维纳斯计划”，国内则有盛大的努力。但由于彼时内容的匮乏（视频网站还没有大规模兴起）很快就昙花一现，基本上在用户端没有什么反响。而山寨盒子的铺天盖地，最重要的原因有两项：（1）内容非常多，随处可得；（2）Android系统及App生态出现，让山寨盒子的软件问题很容易解决。

某种程度上讲，山寨盒子完成了市场导入期，进行了第一波的普及教育：电视机可以像电脑一样使用。巨头们看到了这一点，再次杀回这个市场。目前为止，国内可以考虑的有品牌的解决方案有：小米盒子（300元，无赠送服务费，但免费资源很多）、乐视盒子（300元含半年服务费）、百视通盒子（600元含一年服务费）等。阿里巴巴也杀入了这个市场，推出了阿里盒子。

以前的盒子大多聚焦在向你提供视频服务上，出身电商的阿里盒子则想让你做一些交易行为，比如说在电视机上完成水煤电支付，或者在电视机上完成购物。这件事总让人觉着透着些古怪：一个电脑使用娴熟的用户自会用电脑去完成这件事，而一个对电脑使用不娴熟的用户（比如老年人）也不会在电视机上干这件看上去就很复杂的事。但不管怎么

说，阿里盒子在提供另外一种可能和选择。新近发布的新版本阿里盒子，甚至可以用来完成玩游戏、听音乐、语音输入后购物等行为。

国外，Apple TV这种盒子已经出现了很久，谷歌发布了一款新的类似盒子的硬件产品：Chromecast。从品类上讲，它属于“电视棒”—这个品类在淘宝上同样有很多山寨产品。从用户使用角度来看，电视棒最强悍的功能是“转屏”，即可以把在电脑上播放的东西通过电视棒转到电视机上去。这项功能在苹果系统中被称为“Air Play”协议，小米盒子提供这样的功能：把你在iPad上播放的视频通过小米盒子转屏到电视机上去。而在苹果、小米之外，则有Sony、Intel、Microsoft、谷歌等发起成立的DLNA（Digital Living Network Alliance）。转屏是很多山寨盒子难以做到的，它们只解决利用电视机收看网络视频的问题—不过据说装上第三方工具后，也就能做到转屏了。

基于Chrome系统的Chromecast和Chrome浏览器结合得很好，比如你在用Chrome浏览器访问YouTube和Netflix时，点击浏览器的Cast插件按钮，便可以把当前浏览网页的视频投放到电视上播放。而且它的价格也很便宜，只要区区35美元（其中的24美元是NetFlix的一年服务费）。国内有评论称，在淘宝上很快会出现一堆以Android系统为核心的Androidcast山寨电视棒。

盒子、电视棒这样的东西，有可能让你重新打开你的电视机：上一次打开电视机是什么时候，你还记得吗？有数据说，在北京，电视机开机率从三年前的70%下滑到今天的30%，而且大多数电视机用户为40岁

以上的人群。其实三年前的70%，可能还覆盖了大量看碟的用户：他们打开电视机不是看电视，是看正版、盗版皆可的碟罢了。

电视机这个屏除了可以让你收看视频内容以外，还有一条如火如荼的路径：Video Game（视频游戏），Wii、Xbox、PS都是非常有名的电视游戏机，像Xbox360这样的还可以进行联网游戏。2013年，这一市场在全球的消费约为249亿美元。有消息称，谷歌正在着手进行Android系统上的游戏主机开发，因为据说苹果将在下一代Apple TV上设置游戏主机功能。从比较大而化之的逻辑上讲，无论是Android还是iOS上，都已经存在着大量的游戏，把它们搬到电视机大屏上，极有可能—事实上，阿里巴巴已经开始做了。

上面所展示出来的第四屏大多是建立在传统的电视机和新生的配件组合上。它的好处在于花费较少，你没有必要去重新购买一台电视机，但它的坏处也是相当明显的。

其一，电视机的槽口似乎有点不够用了。一般电视机提供两种外接方法：视音频线，HDMI线。无论是视音频线还是HDMI，配属都不多。

其二，接入很麻烦，因为电视机的各种接口都在后头。如果你的液晶电视机是摆在桌上的，还好点（但现在电视机动辄三四十寸甚至五十寸，重量不轻），如果是挂在墙上的，极其不便。

其三，控制器太多，而且不好用。电视机本身有一个遥控器，盒子也会配遥控器，DVD播放器还有遥控器，游戏机就不用谈了（只有

Xbox360的Kinect排除了遥控器）。很多家庭的无线网络都是有密码的，因为生怕被盗号，还弄得十分复杂。用遥控器输入密码非常痛苦。搜索呢？想看自己想看的内容，用遥控器进行关键词输入并搜索，更麻烦。

故而，第四屏的进化，绝非仅仅是几个外设那么简单，电视机迟早也会更新换代。乐视公司非常“猛”地推出了一款智能电视机，之所以称之为“猛”，是因为性价比看上去很不错：60寸只卖6000块。先不用考虑各种网络功能，就是买一台很普通的传统电视机，60寸6000块也是比较划算的。

未来的第四屏，本身就应该是一个在线的设备：它自己就可以连入网络。只要这台设备能上网，它和其他外设之间的通讯，就首先排除了各种“线”的接入。在WIFI的环境下，N种设备与它发生通讯（蓝牙技术可能无法支撑N种设备）。即插即用时代将被替换成即接即用。人机对话的输入装置，一个就够了，而且输入应该相当简便，比如触屏式的字母输入。目前来看，最有可能担当此使命的是手机或者手机里的某一个App应用。



图 2-27

第四屏的未来很大程度上取决于政策制定者。有迹象表明，2014年，相关政策正在收紧。将第四屏姑且看成“播放”的领域，而将其中的内容看成“制片”的领域，就会发现，“播”其实是受到严格管控的，但“制”这个领域，显然正在蓬勃发展中。

而制片领域，最火爆的莫过于电影产业，行业的整合与洗牌继续进行，如图2-27所示。电影产业的生存模式与四大发展趋势，如图2-28所示。

“恐怕很难找到比电影更迷人的产业了。”美国资深娱乐产业分析师、金融经济学博士哈罗德·沃格尔在他的《娱乐产业经济学—财务分析指南》一书中这样写道。沃格尔在书中所指的产业显然是“娱乐业”。游戏、体育、博彩等都属于娱乐业，但电影这个行业，既有颇具水准的艺术感，又能缔造商业价值，受众面极广，而且属于高风险、高收益行业，影响变量极多，无怪乎称得上“迷人”。



图 2-28

中国电影业与资本市场结合后，发展迅猛，催生了11家“广播电影电视产业板块”的国内上市公司及海外上市公司博纳影业。随着供给方活力迸发，结合庞大的人口基数，中国已经成为全球第二大电影市场，而超过美国成为第一在很多人看来是迟早的事。另外，与电影相关的衍生产业机会也很多。美日等市场的票房收入仅占总体收入的30%，而这一指标在国内超过90%，衍生产业可挖潜力多多。这里遍地黄金，一派兴兴向荣之势。

各路土豪都开始介入电影业，有媒体报道说，2013年的资本运作此起彼伏，5月之后，接连发生10起收购案，最大金额为近160亿元人民币，最小的也有1.23亿元，累计超过220亿元人民币—这个数字已经超过了2013年电影业总票房的规模。

BAT入局

网络巨头终于按捺不住，开始进军电影产业。2014年3月，阿里巴巴斥资62.44亿港元收购文化中国60%的股权后随即宣布，公司拟更名为阿

里巴巴影业。继余额宝大红大紫之后，利用支付工具，阿里巴巴推出了三期娱乐宝来投资电影电视。一期7300万元，投向《小时代3》等电影，6月又推出娱乐宝二期，标的为五部电影。第三期则和东方卫视的电视节目有关。

2014年2月，百度创始人李彦宏投资了一家洛杉矶电影制作公司，第一个项目是一部名为《悟空》的3D动画电影，预算4000万美元。近日，市场上流传出一则消息，百度可能在2014年7月底启动一项面向电影市场的众筹项目。

2014年6月17日，在上海国际电影节上，腾讯视频宣布推出电影计划“为虎添翼”，投资电影《钟馗伏魔：雪妖魔灵》、《天将雄师》、《痞子英雄2：黎明升起》、《我是女王》、《张震讲故事》等。腾讯声称本年度至少会参与出品以上五部大片，下半年也许还会推出其他项目。

“我坚定不移地认为，中国电影市场将成为全球最大的市场。我们的电影院、银幕数、观影人次都在快速增加。此外，我们跟美国站在同一起跑线上的就是蓬勃发展的移动互联网产业。中国有13亿人口，有近10亿部智能手机，5亿台平板电脑，还有5亿幅家庭电视屏幕，这些屏幕未来都将是我们电影产业持续发展的基础。”这段话出自刘春宁之口，刘的上一份工作是腾讯公司副总裁、腾讯在线视频部总经理、腾讯数字多媒体产品部总经理，现任阿里巴巴集团副总裁、数字娱乐事业群总裁。他的话，其实充分表明了巨头们进军电影业的动机。

不过，三位在哥伦比亚商学院开设“媒体战略管理”课程的学者们在他们合著的《被诅咒的巨头》中狠狠地挖苦过媒体巨头投入电影行业，他们的统计与研究表明，大部分此类行为最终都归于失败—对本媒体组织的真正意义上的壮大没有任何好处。追求规模经济和范围经济效应的媒体巨头们，一次又一次地进行投资收购，然后再一次又一次地进行资产减值—10余年来，位列前茅的巨型媒体集团减记了总共2000亿美元资产。而此番携更庞大的“规模经济”与“范围经济”而来的网络巨头们，能摆脱这份诅咒吗？

流量

电影的营销环节非常重要，根据艺恩咨询的研究，2013年，电影营销费用可达28亿元，占到了当年总票房218亿元的10%还多。而在这部分营销预算中，单纯的硬广投放就会占到一半。2014年问鼎春节档票房冠军的《大闹天宫》，总票房破10亿元，广告投入达到1.4亿元，大面积投向路牌广告、地铁车身和车厢广告。

网络巨头本身就具有强大的媒体属性。百度是中国流量第一的网站，腾讯握有门户流量排名第一的腾讯网，还握有桌面QQ、移动微信和手Q这样的社交工具。至于阿里巴巴，这两年对媒体疯狂的投入和收购，也形成了强大的媒体矩阵。将它们自身和投资的公司一起算上，BAT掌控着中国互联网的主要流量，这句话是一点不会错的。

随着中国网络人口的增长红利结束，网络巨头们也迫切需要找到一个增长迅猛的行业来满足资本市场的需求。每一个访问IP，网络巨头都

希望能挖掘出最大的商业价值。电影业是当然之选。在过去，网络巨头要么担当帮助电影宣传的媒体角色，要么担当一些过期电影在网上播放的末端发行角色，而这一次，网络巨头们的野心是：进入产业链上端，操控整个电影业。

手上有庞大的流量，至少意味着电影的宣传营销不是难题。BAT的分发能力都是首屈一指的，一部再烂的电影，在流量充足的情况下，让全国人民都知道，对BAT来说，那是小菜一碟，而且有趣的是，只要人们知道且在讨论电影，就意味着会有更多的人进入影院。在中国，烂片一样产生高票房的过往可以证明这一点。

流量优势还会成为与大牌明星演出费用谈判的筹码，巨头们有足够的剩余力量去让明星变现或影响到明星，于是演出费用便可以讨价还价到极致。明星的片酬是一部电影的主要成本，这部分的节省或者产生组合优势，会大大有助于电影的利润增长。

宣传上的火爆，可以让电影生产商在发行事务上获得谈判优势，比如和影院之间的商务洽谈，包括分账比例、排片时间、账期结算等。一部大家都在关注和讨论的电影与一部默默无闻的电影，院线的态度显然截然不同。有院线经理在接受媒体就“什么因素影响排片”时这样回答：“卡司阵容[2]，还有宣传。”

流量还会产生大量的数据，这些数据有助于电影的“按需生产”。早在2012年的一次移动视频基地节目招标会上，就有一家拥有主流输入法工具的网络公司在竞标时声称，他们知道中国最热门的演艺界人士是

谁。

资本

电影业是资本密集型的产业，生产电影就像风险投资商投资项目一样：我知道我所投入的项目只有20%～30%的成功率，但只要这些成功的项目有巨大的回报，就足以覆盖我的失败项目的成本。按照Gasson的研究，大多数成功的好莱坞制片公司每制作10部电影也只有两部能盈利。规模小的电影生产者很难去践行这种逻辑，而如果手上资本非常强大，这项风险收益逻辑就能得以成立。

网络公司天然就和资本走得非常近，事实上它们都是被资本养大的。而这两年，成长为巨头的网络公司，开始从投资标的转变为投资者。经年累月的项目洽谈使网络巨头们都有着娴熟的投资技巧。

自己投入是一种玩法，网络巨头们还带来了另外一种玩法：众筹。这种玩法切入最深的，就是阿里巴巴和它的娱乐宝。

虽然都是借助第三方支付工具，但娱乐宝的机制和余额宝其实颇为不同。余额宝其实是把普通人的钱聚拢后交给高富帅，然后货币基金这个高富帅和银行这个高富帅达成协议。就余额宝来说，它其实是普通人和高富帅之间的交易。

娱乐宝却是普通人和普通人之间的交易。普通人把钱交给高富帅（电影生产方），高富帅生产完了还是要从普通人那里获取票房或其他衍生收入，以满足前一个普通人的年化收益。存在这种可能：同一个普通人自己吃自己。

网络巨头们都不缺钱，它们还有更强的吸纳资金成为资本的本事——这可能是《被诅咒的巨头》的三位作者所没有看到的一个特征，他们笔下的媒体巨头们从来把普通人看成消费者，而没有视为投资者。

窗口

电影行业有所谓的“窗口策略”，大致上存在着这样一个链条：本土票房、海外票房、按次收费点播、录像带、DVD、收费电视、免费电视，这是一个一路延展下来的收入模式。近年来，网络视频、互联网电视兴起后，链条上又多了两环。而被慢慢取代掉的，首当其冲当然是录像带、DVD这种古老的物件，传统电视看来也将朝不保夕。

百度拥有爱奇艺这样的视频网站，腾讯旗下则有腾讯视频。至于阿里巴巴，除了投资优酷以外，还一直和华数电视紧密合作，不仅推出了阿里巴巴盒子，还做了阿里智能TV操作系统，接入到华数的互联网电视播控平台。很显然，阿里巴巴的窗口重点在客厅。

游戏，则是电影行业的重要衍生产业，不是一个窗口。赛富亚洲投资基金的首席合伙人阎焱一直认为，华谊能赚的钱其实并非电影本身。

华谊放在明面上的业务次序是：电影、电视剧、艺人经纪和游戏。游戏位列最末，但其实贡献很大。比如在2013年年中财报中，如果不是减持游戏公司掌趣公司股份，套现3.78亿元获投资收益2.4亿元，上半年就不会出现同比大增近三倍的4.03亿元利润了。2014年一季度营收显示，主营业务几无盈利。这一点充分说明，即便如华谊这样的明星电影业上市公司，在电影市场并非强悍如斯。这对于手握流量和资本的网络

巨头而言，是一个好消息。

此外，有媒体报道说，游戏公司完美时空做了一款《武林外传》的游戏，仅仅一个月，收入就超过了《武林外传》电视剧售卖的全部收入。

游戏业是电影业非常重要的衍生产业，电影成了游戏的宣传工具——这大有些莱文森所说的商业意味上的“补偿性媒介”。腾讯是中国游戏业的王者，而阿里巴巴，也一反马云信誓旦旦绝不做游戏的承诺，开始介入到游戏业中。前文所提及的刘春宁，自腾讯转会到阿里巴巴后，很大一部分工作职责就是打造阿里巴巴的游戏业务。

规则制定者

能够把控多个窗口及衍生产业的，一般都是真正意义上的内容版权所有者。互联网对传统媒体的冲击，主要是文字图片这类轻内容领域，重内容领域，事实上还很难说鹿死谁手。门户可以用一纸“战略合作协议”从纸媒中免费获得内容，而很少有视频网站能够以免费的方式从影视剧版权所有者那里获得内容。主要以文字图片为主的聚合类新闻客户端今日头条能达到五亿美元的公司估值，但视频聚合类客户端不是没人做（比如360），但从来没有那么强大过。在视频领域，规则制定者很难讲到底是渠道，还是内容。笔者的看法是，内容方可能还稍稍强大一点。

网络巨头做的一直是渠道的生意，传播的都是轻内容。涉足重内容的视频领域后，一直在为争夺内容支付高额的版权费用，而且也只是一

项播出权（无论独播还是首播），衍生产业它们并没有合法性和话语权。如果一旦以资本的方式进入内容生产领域，多个窗口都向它们打开，巨额的流量，可以一次又一次地变现，从而促使它们成为整个产业的规则制定者，而不仅仅是营销参与者、播出参与者。

政策上的一些动向，让商业领袖们意识到，这个市场去抢夺规则制定者是有必要的。国家一直在鼓励文化产业的变化，远的不说，就在2014年6月19日，财政部、国家发展和改革委员会（简称发改委）、国土资源部、住房和城乡建设部、中国人民银行、国家税务总局、国家新闻出版广电总局等七部委联合下发了《关于支持电影发展若干经济政策的通知》，发布了支持电影发展的若干经济政策。《通知》不仅表示要对一些精品电影给予年总计一亿元的资金扶持，还要“对电影产业实行税收优惠政策”。

“对电影制片企业销售电影拷贝(含数字拷贝)、转让版权取得的收入，电影发行企业取得的电影发行收入，电影放映企业在农村的电影放映收入，自2014年1月1日至2018年12月31日免征增值税。”《通知》中这样提到。

网络巨头不会放过获取制度红利的大好机会，传统电影厂商也不会。上影[3]中影[4]均进入了IPO预披露名单，来自沪媒市场上的传闻，东方明珠和百视通这两家均属SMG[5]旗下的上市公司，有可能会合并，并注入东方CJ[6]、炫动卡通等资产，最终产生一个市值逾1700亿元的巨型上市公司，进行更大的电影电视运作。

电影业，经过前五年的星星之火之后，已成一片燎原之势。

[1] 苹果移动设备操作系统。

[2] 即演艺阵容。

[3] 全称上海电影集团有限公司。

[4] 全称中国电影集团公司。

[5] 全称上海东方传媒集团有限公司。

[6] 上海东方希杰商务有限公司。

第八节　三大运营商？不止吧

该是动一动传统运营商奶酪的时候了。在互联网化浪潮中，传统运营商也难以独善其身，虚拟运营商正摩拳擦掌，企图分得更多的羹汤。19家已获得牌照的虚拟运营商正在各显神通，结合自身业务做出有差异性和灵活性的增值服务。

2012年6月28日，工业和信息化部（简称工信部）发布了《关于鼓励和引导民间资本进一步进入电信业的实施意见》，鼓励和引导的重点领域是：



（一）鼓励民间资本开展移动通信转售业务试点，通过竞争促进服务提升和资费水平下降，为用户提供更便捷、优惠和多样化的移动通信

服务。

（二）鼓励民间资本开展接入网业务试点和用户驻地网业务，促进宽带发展。完善相关监管制度和手段，保障企业实现平等接入，用户实现自由选择，推动提高宽带接入性价比。

（三）鼓励民间资本开展网络托管业务。引导电信企业将自有或租用的国内的网络、网络元素或设备，委托民营企业第三方进行管理和维护服务，促进专业化分工，提升服务水平。

（四）鼓励民间资本开展增值电信业务。支持民间资本在互联网领域投资，进一步明确对民间资本开放IDC（因特网数据中心）和ISP业务的相关政策，引导民间资本参与IDC和ISP业务的经营活动。

（五）鼓励符合条件的民营企业申请通信工程设计、施工、监理、信息网络系统集成、用户管线建设以及通信建设项目招标代理机构等企业资质。凡具有相应资质的民营企业，平等参与通信建设项目招标，不得设立其他附加条件。

（六）鼓励民间资本参与基站机房、通信塔等基础设施的投资、建设和运营维护。引导基础电信企业积极顺应专业化分工经营的趋势，将基站机房、通信塔等基础设施外包给第三方民营企业，加强基础设施的共建共享。

（七）鼓励民间资本以参股方式进入基础电信运营市场。鼓励基础电信企业在境内上市，通过降低上市公司的国有股权比例或增资扩股的方式引入民间资本。支持基础电信企业引入民间战略投资者。

（八）鼓励民营电信企业“走出去”，积极参与国际竞争。支持民营电信企业开展国际化经营，开拓国际市场。

这被视为Virtual Network Operator（虚拟运营商）的开始。虚拟运营商是与电信运营商在某项业务或者某几项业务上形成合作关系的合作伙伴。2013年12月，工信部正式向11家企业发放虚拟运营商牌照，到目前为止，一共有19家有牌企业。虚拟运营商与电信运营商的最大区别在于，自身并没有骨干和核心的网络资源，只能通过租用电信运营商的基础设施，建立自己的虚拟网络来运营服务。简单来说，就是一个拥有自主品牌的增值服务商及电信服务代理商。

19家虚拟运营商在2014年的春夏吹响了它们的号角。在品牌效应和尝鲜欲望的驱动下，市场对新出炉的虚拟运营产品报以极大的热情。2014年5月12日，阿里通信发布“亲心”品牌并启动1709号段预约，立刻获得17万人预约。两天之后，阿里巴巴在北京、上海、广州、杭州、重庆、深圳、珠海的号码亦被哄抢一空。而反观老牌运营商，中国电信和中国联通，一个月的新增移动用户却只有80多万。

它们的春天，真的来了吗？各个链条企业纷纷进军虚拟运营领域，如图2-29所示。

1996年春天，北京中关村南大门零公里处竖起了一块硕大的广告牌：中国人离信息高速公路有多远—向北1500米。向北1500米就是后来被称为中国互联网的先行者—瀛海威信息通信有限责任公司的所在地。



图 2-29

瀛海威当时一手租用电信的网络（批发价），一手卖给上网用户（零售价），赚取其中的批零差价。很快，随着电信自身下场，直接对接用户，这部分的批零差价越来越难以成立。瀛海威意识到使用瀛海威接入服务的用户，必须提供给他们一定的“增值服务”：内容，否则，用户没有理由去使用它的，而不直接使用电信的。

瀛海威的这个思路本身并没有错，错的是它制作内容的领域。一方面，它制作了一些其实并没有太大浏览价值的内容，比如耗资巨大的网上延安。另外一方面，它试图将这些内容封闭于互联网之内，非瀛海威用户不能浏览。这种小部分仿效美国AOL的模式显然与开放、互通有无的互联网格格不入，瀛海威后来归于沉寂，乃至覆灭。

瀛海威非常像早期的基于固网的虚拟运营商。对于今天的虚拟运营商来说，重点就是增值服务，因为在价格、网络速度上，它们受制于三大运营商。天音通信、话机世界等依然在主打低价的服务，但包括它们在内，也在思考这样的问题：用户不直接使用运营商的服务，而使用虚

拟运营商的，究竟能得到什么额外的好处？差异化、定制化、增值服务是当今的虚拟运营商握有的三大法宝，如图2-30所示。



华翔联信、分享通信等企业已经准备在运营商照顾不周的行业市场中掘金。成立于2006年的分享在线于2013年12月拿到虚拟运营试点牌照，推出子品牌分享通信，重点瞄准校园、物流等几大领域。例如，分享通信将为物流企业（这些企业通常在全国各地拥有子公司、办事点等）提供一套软件服务平台，帮助它们完成收单、配送、签收等全程记录。相较于以往的软件服务商单纯依靠卖解决方案获得收入，分享通信将免费为物流企业提供软件，后续收取通信服务费并获得收单分成。基于遍布全国各大城市的业务属性，物流企业尤其是中小型物流企业，与各地运营商协调统一的资费套餐和相应的服务相对困难，而分享通信可以通过合理的产品资费、套餐设计，帮助物流企业实现通信系统一体化，提高效率并节省成本。



图 2-30

而出身互联网公司的虚拟运营商并没有从三大运营商的市场缝隙中寻找到自己的位置。它们采用“羊毛出在猪身上”的惯有的互联网套路运营这项业务。在它们眼里，虚拟运营业务只是一个移动互联网入口，是一股拉起公司各种业务的绳子，这是它们的成本中心，而不是利润中心。

阿里巴巴企图将淘宝、天猫、支付宝和数字娱乐等平台上的服务，通过阿里通信提供给用户。而京东放出提供各种低价套餐的通信产品，其实是希望通过为京东的网购用户提供通信服务，将这批用户牢牢固定在京东的生态圈。京东移动转售事业部负责人这样表述说：“对京东会员尤其是高级会员来说，在京东购物月消费1000元可免费获得500分钟语音通话+500M流量，这既刺激了用户的消费行为，又将用户带入了京东的生态圈。”京东的副总裁也表示，京东通信将长期作为成本中心存在，不以盈利为目标。

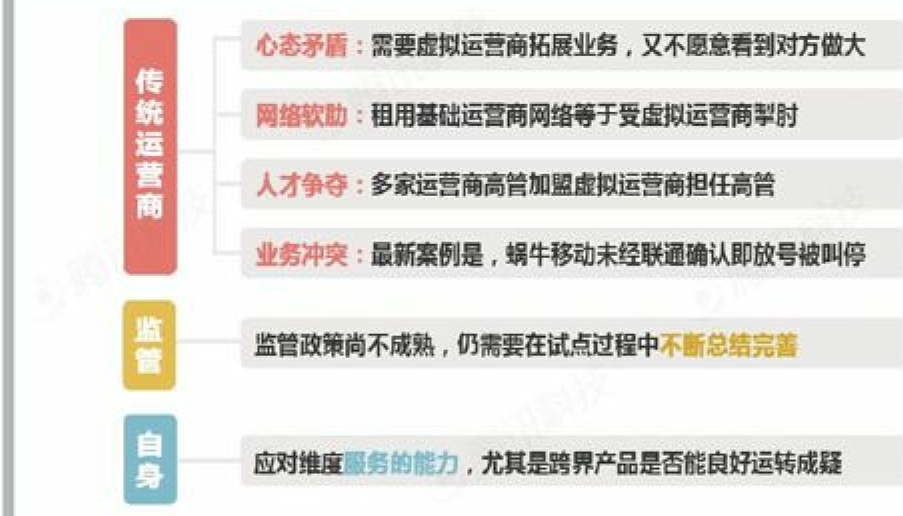


图 2-31

另外一家本部出身互联网企业的巴士在线，则希望将通信能力与既有的车载WiFi、公交电视等业务结合起来，推出公交上的移动应用分发平台。当用户踏上公交车，可以免费使用移动WiFi，可以免费下载巴士在线应用商店里的App，还可以与公交电视互动，获得相应的餐饮、影院、KTV、超市等生活服务信息。这其实是面向公交用户的一种流量分发，通过分发，巴士在线获取入口的商业价值。

对于传统运营商来说，发展的命脉其实不属于自身，如图2-31所示。

但无论哪种玩法，虚拟运营商的根子，依然落在三大运营商上。据一位虚拟运营商人士透露，三家基础运营商给出的流量批发价差不多都是110～120元/G，语音批发价略低于0.1元/分钟，比现在市面上的套餐价格还要贵一些。

2008年5月，工信部、发改委和财政部联合发布重组公告，“六合三”方案正式实施，形成了今天中国移动、中国联通、中国电信三大基

础运营商鼎足而立的局面。2009年1月，3G牌照发放，四年之后，中国移动和中国联通3G用户量过亿，中国电信则接近9000万。同样是四年之后，国务院常务会议决定推动发放4G牌照，布局多年的中国移动雄心勃勃，将部署20万个4G基站，覆盖五亿人口。

事实上，运营商受到的最大威胁并非虚拟运营商，而是以微信为代表的OTT [1]业务。有调研数据显示，用户使用微信后三个月，与其前三个月相比，人均短信下降16～17%，MOU（平均每户每月通话时间）下降5%。到了2013年上半年，微信用户超过了四亿（之后微信再也没有公布过用户量，一般看法是不想过于刺激运营商）。OTT增加了运营商管道化的风险。

OTT业务同样给虚拟运营商带来了威胁。可以这么说，后者的发展，最大的瓶颈来自于发端于互联网企业的OTT业务。

[1] “Over The Top”的缩写，是指通过互联网向用户提供各种应用服务。

第九节　人的外部化

智能硬件的创富神话，成立不足两年的公司却让马克·扎克伯格追求数月，最终掏出20亿美元收下。这就是Facebook为了购买智能硬件船票所付出的代价。2014年年初，谷歌宣布以32亿美元收购Nest，起因在于该公司推出的具有自我学习功能的智能温控装置风靡美国中产阶级家庭。半年后，Facebook宣布收购沉浸式虚拟现实技术公司Oculus VR，这次的收购价格是20亿美元。所谓沉浸式虚拟现实技术主要指Oculus VR生产的头戴式虚拟眼镜Oculus Rift，它集成了显示器与传感器，可以让人以360度的3D无边框视角走进数字虚拟世界。与Oculus Rift相连的PC或Android设备可进行数据处理。



Facebook创始人扎克伯格表示，他坚信虚拟现实将成为继智能手机和平板电脑等移动设备之后，计算平台的又一大事件。扎克伯格说："历史经验说明，未来会有更多平台出现。"他表示主要计算平台的控制者将定义整个科技行业。"今天的收购是对未来计算的长期投

资。”他这么表述道。

相对于国外巨头的巨额投入，国内企业则开始“贴地飞行”。2014年7月22日，小米在其年度发布会上以“one more thing”的方式推出了小米手环，售价仅79元人民币，引起了市场上一片惊呼。价格的急速滑落，对竞争者是一个坏消息，但对消费者来说，却是一个好消息。廉价，总归是普及的重要驱动力。

有足够的理由相信，我们未来所接触的数码设备数量，将远远超过电脑、手机和平板电脑的数量。这是一个人类加速外部化的进程。正是由于看到了新一轮智能硬件浪潮所蕴含的机会，互联网巨头纷纷斥巨资收购设备公司，如图2-32所示。



图 2-32

人类自诞生以来，其实一直在做“外部化”的工作：也就是将人这种动物本该具备的功能，让外部某一个物件来承担。比如说，人御寒的方式不是靠皮毛，而是靠衣服。说白了，各式各样的工具被发明的结果，就是人越来越外部化的过程。

平心而论，这个过程也没什么不好。人成为万物之灵，是依靠“脑

袋”，而不是四肢。足够智慧的脑袋发明了无数种工具，让人更好地去适应自然以及改造自然，数百万年的历史，就是这样向前推动的。

有些外部化工具，已经到了神乎其技的地步。比如“可穿戴式设备”。当下最为炙手可热的有两个品类：其一为Google Glass，其二为腕带设备。Google Glass给人们展示了这样一种场景：我们只需要望一眼对方，就可以立刻知道对方是谁。这已经不再是外部化那么简单，而是将人类的功能更向前推一步。

外部化的核心就是数字化，数字化的核心就是可存储、可搜索、可调用。健康这个概念被数字化了，它被精确地划分为几个维度，并配以一定数量的指标。腕带设备就是通过这些数字来告诉你如何健康地活着。

国内外互联网巨头均已进军智能硬件市场，这一市场玩家之多令人震惊，谷歌、苹果、Facebook等全球巨头，百度、腾讯、360、小米等国内互联网公司已经进入这一市场，它们均拥有“硬件+云端数据+App应用”的优势。如图2-33所示。



图 2-33

如果你懒得买硬件，没关系，软件也可以帮助你。在Android平台上

有一款名为“睡眠统计”的应用，它可以告诉你缺觉多少，深度睡眠多少，从而形成睡眠记录。如果哪天这款应用一大早用语音的方式告诉你“您昨天的睡眠质量击败了全球56%的人”，并将此作为闹钟铃声也一点不用奇怪。技术上完全可行。

人类最重要的外部化是记忆的外部化。这历经了好几个文明阶段。早期的口语社会，记忆是很难外部化的，老人由于有足够的记忆沉淀，故而被受到尊重，这不仅仅是道德的要求，还有相当功利的原因。人类进入文字社会后，记忆开始第一次外部化：存储到某种介质上（比如龟壳或者纸张）。这个时候，受到尊重的是读书人，一来他们博览群书，有足够多的记忆储备，二来万一有些事情不知道或记不起来，没关系，他们识字，他们可以去重新“调取”信息。

数字存储是更大规模上的记忆外部化，搜索引擎是体现这种记忆外部化的最好工具之一。信息获取的效率在大幅提升，不过，同样出现了一些问题。比如，很多人反映自己的记忆力在下降。文字的撰写本身也是一种记忆，你需要记得某个字是如何写或者拼的。但今天无论是输入法还是字处理软件自带的辞典使得你不需要记忆那么多字的写法或拼法，计算机会自动纠正。长此以往，真的，很多人会忘记字是怎么写的了。

对人类的外部化有很多批评。比如尼尔·波兹曼在《技术垄断》中就进行了控诉。他举了一个例子。某天这位教授走进教室授课，天气很热，但学生们都还身着外套。教室里有一个温度计，波斯曼走上前去，

大声说出了温度计上的数字。“呀，原来这么热！”学生们纷纷抱怨，然后纷纷脱下了外套。波斯曼在书中叹道：“我们居然要依靠温度计才能感知温度！”

现在，更科幻的事情出现了，这种事情本来就发生在科幻片中。在《太空堡垒卡拉狄加》这部美剧中，人类的死敌是一个名为“Cylons”的机器人种族。这个人类自己造出来的“东西”有人类所没有的本事：它们不死。所谓死亡，只是躯体死去了，只要距离Cylons死亡地点不远的地方有它们的飞船，Cylons的记忆就会迅速“上载”到飞船的计算机中，并再“下载”到一个事先就做好存放的躯体里。躯体无穷无尽，记忆无限延绵。虽然Cylons的种族不过10个不到，人类依然在争斗中处于下风。

记忆能不能上传下载？现在有人说：或许可以。英国的《每日邮报》报道说，一位32岁的俄罗斯亿万富翁德米特里·伊茨科夫公布了一项计划“2045 initiative”：他准备上传自己的大脑，然后到2045年实现永生。为了实现这项计划，这位富豪专门成立了一个名为“Global Future Congress”（简称GFC）的组织，在Facebook上它获得了两万多人的支持。该组织如是昭告天下说：

“尽管现代文明创造了太空站、核潜艇、iPhone以及赛格威[1]，但是对生老病死却无能为力。我们相信，有必要、也有可能克服身体和精神上的基本限制，从而消灭衰老甚至死亡。”

听着很科幻，是不是只是一个idea（想法）呢？不，富豪和他的组织是有执行力的。GFC列出了一张进程表：2015年是第一个节点，彼时会

有一个机器人复制体（嗯，就是Cylons），可以通过大脑和计算机接口进行远程控制；2025年则是第二个节点，大脑可以进行移植—也就是上传和下载；2035年，在第三个节点上，可以完成性格移植。2045年，这个计划将成功实现，长生不老不再是一个神话。

别名为“阿凡达”的计划有很大的争议性，它正在挑战人类社会的伦理。但从实操角度而言，一个自称对技术应用预测准确率达到86%的美国人库兹威尔做过很翔实的研究。此人不是一个神棍，他拥有19个名誉博士头衔，创立了六家公司，是语音识别和文字扫描实用系统的最早开发者之一。他是《时代》杂志的封面人物，而《财富》杂志给他的头衔是：“有着令人兴奋的创意史的传奇发明家”。谷歌的两位创始人对他的“技术奇点”的说法很感兴趣，因此他于2012年年底加盟谷歌出任工程总监，专门从事涉及机器学习和语言处理的新项目工作。

库兹威尔的研究围绕着思想的模式识别理论展开，在他看来，只要我们搞明白大脑的运作机理，我们就能够“复制”出大脑。一台会做“1+1=2”的计算器，其实就是在人类不断输入信息后根据固定的算法重复运算罢了。库兹威尔信心满满地认为2045年，我们就能搞明白这一点。30年后，人类的大脑就可以和计算机相连，技术奇点到来，人类就可以在这个意义上达到永生。（足够有兴趣的人，可以去翻看他的《如何产生想法：揭示人类思考的秘密》一书）。

作为大脑研究的补充，库兹威尔还在研究心脏的运作机理。颇有些人在大脑还算正常的情况下由于心脏出了问题而死亡，库兹威尔的研究

一旦成功，那么就意味着我们的“心脏”也可以外部化，长生不老也许做不到，但多活上个百八十年，大概没有问题。事实上，器官的外部化，我们早就开始了。人类甚至已经发明了用3D打印（学名增材制造）“打印”出义肢的技术。不过，如果义肢有特别的功能—比如某一种腿会让装上它的人跑得比常人快10倍—人们会不会“主动”要求换取义肢呢？

当我们对身体结构的某项功能了解得越透彻，我们就越能将其外部化，并会努力将其外部化，因为外部化后会得到更强大的功能。在这样的条件诱惑下，很少有人会抗拒这种外部化过程。未来百年，从穿戴式设备，到植入式设备，再到可替换设备，人类和机器，将不得不密不可分融为一体。也许，这也是进化中的必然吧。虽然市场前景极为可观，但并非所有玩家皆能淘到真金，如图2-34所示。



图 2-34

[1] 英文名Segway，一种由电力驱动、具有自我平衡能力的个人用运输载具。

第十节　汽车业：销售与制造

2010年11月，创建于2000年的易车网上市，整个过程用了10年之久。2013年12月，运营了八年之久的汽车之家也赴美上市，同样是一家经过长跑的公司。

2014年一季度财报显示，这两家公司的营收水平基本一致。汽车之家营收为3.42亿元（5500万美元），易车营收则为3.53亿元（约合5690万美元），两者非常接近。不过，汽车之家的利润率显然高出易车一大截。汽车之家当季净利润录得（达到）1.22亿元，而易车则仅有净利润3690万元。

从具体营收业务来看，汽车之家广告服务收入达到2.26亿元，而易车网的广告和订阅业务营收为3.09亿。可以这么说，这两家与汽车有关的垂直领域网站，做的都是内容+广告的生意，真正意义上的线上卖车，并不是这两家公司的主要营收，目前它们还无法动摇传统汽车销售商的地位，如图2-35所示。



图 2-35

汽车电商的困局在于，大部分汽车生产商家都有着庞大且历史悠久的线下分销体系，不少汽车厂商还对4S有一定的投资行为。将汽车转移到线上进行销售，线下营销体系会制造巨大的压力—这一点，和很多有一定历史的零售业转电商的纠结有类似之处。汽车电商也无法持有汽车的定价权，基本上，汽车厂商的集中化、垄断化，使得汽车电商暂时无法形成一定的突破。

江淮汽车，曾经尝试过线下体验线上买车的行为，但考虑到经销体系的压力，它选用的车是一款在线下被证明销售惨淡的车。江淮汽车最终使用的方案是：线下仅展示而不交易。这种方式近乎于“死马当活马医”，并不是汽车厂商通过线上卖车的主流。可以说，线下买车仍是当下主流。在线买车还是个时髦行为，在中国这个全球最大的汽车市场上，通过线上渠道购买汽车仍是少数行为，但汽车之家的成功上市无疑开了一个好头。





有些汽车厂商想出了更为有趣的方式来卖车，在2014年7月的“天猫汽车节”上，出现了汽车金融与互联网的融合与创新。

消费者在线下申请汽车贷款，通常需要提交大量用于审核的材料，而天猫掌握了很多用户的消费数据，基于此开始大额分期，用户的材料

提交大大减负，大额分期的审批速度也大幅加快。例如，雪佛兰的在线分期购车业务，在线支付最低首付20%，无须提交任何材料，即可享受18期零利息零手续费的分期购车。

另外一家厂商甚至想出了“买车增值”的模式，东风雪铁龙与余额宝搭配：消费者选中车后，支付购车款，资金便自动进入余额宝，三个月可获4.2%的年化收益。这种噱头看上去比单纯的汽车售价打折更为好玩，而且不易引发线下经销体系的强烈不满。

由于天猫汽车节于2014年7月23日开始，故而截至本书完稿时，尚无最终销售数据可参考。但有一点趋势可以发现的是：汽车厂商正在力图通过与第三方平台合作，主导汽车电商进程。不过，在线汽车交易的方式仍在探索之中，汽车网站在2013年“双十一”的线上售卖活动，是一次在交易上的新尝试。可以预见，一旦打通从线上信息服务—线下购买的交易闭环，这方面的想象空间将更为巨大（见图2-36）。互联网对汽车市场的渗透只是刚刚开始，如果按照互联网介入产业链的交易环节的程度，来划分中国各垂直互联网的发展阶段，在线汽车交易还处于第一阶段（见图2-37）。



图 2-36



图 2-37

谷歌来了，Android Auto亮相。苹果来了，被誉为车载iOS的Carplay发布。传统车厂来了，纷纷将智能化作为旗下产品的最新概念。与尚处于萌芽期的网络卖车所不同的是，智能汽车领域已风起云涌。2013年名声大噪的Tesla（中文名特斯拉）是一个标杆性的品牌，但事实上，汽车智能化早已经开始。



大洋彼岸的Tesla忽然引起了大众的兴趣，但就舆论而言，兴趣点搞错了。很多人或媒体把重点放在了“新能源”上—因为Tesla是一款靠电力驱动的车，但其实它真正的卖点在“智能”上。说到这个电力驱动，其实Tesla并不好用。充电电桩是一个很大的麻烦，特斯拉正拼命在美国布点，但在中国，一位购买Tesla的朋友说：买Tesla的人，谁家里没个一两台车，Tesla也就在市内开开，跑远途还是得用原来的车。

这款售价数万美元的高端电动跑车，搭载了不少“智能”的元素，一个很具象的表现形式是：通常汽车里看到的各种按钮不见了，代之以触屏。这让人想起了我们曾经用键盘鼠标控制电脑，而今天平板电脑也好，手机也好，都是用触屏的方式进行指令输入的。触屏有很强的科幻感，显得十分高端大气上档次。利用触屏，驾驶者可以完成最基本的导航、听音乐、调整温度、调整座椅位置，甚至还可以上网。美国一些汽车媒体的编辑们在试驾了以后，发出了如此的感叹：“我想起了第一次用iPhone时的感觉。”各方势力皆想将智能汽车收入囊中，如图2-38所示。



图 2-38

汽车行业想让汽车智能起来已经不是一天两天了，在一次苹果开发者大会上，苹果公司展示了它和宝马合作的成果：用一台苹果设备（主要是iPhone）来完成一些对汽车的指令操控。但问题在于，手机就是手机，汽车就是汽车。《007》电影中邦德躲在角落里用一个小盒子操控他的宝马汽车对付歹徒这种场景，其实是有问题的：对于普通人来说，这几乎是不可能完成的任务，训练有素的特工也未必真能如此操控。

用另外一种设备（比如手机）来操控汽车，这只是给汽车打上一个智能的补丁。真正的智能汽车，它本身就是智能的。Tesla在努力中，但在一些资深的汽车行业人士眼中，就纯技术而言，Tesla的智能还是很浅的。比如说，福特与IBM、谷歌等各大科技公司尝试新的合作，包括开放车载系统源代码，与手机厂商探讨槽口接驳计划等。这种做法和核心要义在于：设备（汽车）足够多，就会有人围绕这个设备提供各种服务。

另外一家在智能汽车上深耕很多年的汽车厂商是通用，虽然它一度走到了破产的边缘，但在技术研发的投入上却没有停止过。OnStar系统已经做到了第18代，这是一套远程服务系统，整合了车内电脑控制技术、无线通讯技术和全球卫星定位技术，也有人认为这可能是当下最大的汽车数据中心。远程服务系统的一个简单应用场景是：当你车钥匙不小心落车里后，你可以通过电话让OnStar人员在核实你身份后帮你远程打开车门。另外一个应用场景显得更为有用，当你的车出现故障后，OnStar可以在远程诊断后给予流动维修站准确信息，并根据具体故障情

况派遣相应的维修人员和设备。OnStar在事故处理上也有不错的构想，汽车的四周（前后防撞杆、车门、车顶），都分别装有碰撞感应仪器，一旦发生碰撞，在驾驶者都还没有电话报警时（有时候驾驶者自己都已经无法电话报警了），OnStar的中心就知道这台车出事故了，并根据全球卫星系统来定位事故现场。至于防盗，想想现在连iPhone手机都有“找到我的手机”这种功能，一台车被盗走要找到它实在是很容易的。不过很可惜的是，OnStar的宣传是有问题的，大多数人对OnStar的认识，仅仅停留在“远程语音导航”上。

智能汽车的另外一个行进方向是“语音系统”，因为在大多数行驶场景中，人们只能用声音来和系统互动，手指很难被释放出来。通用旗下有两套与之对应的系统：IntelliLink和CUE，前者多一个Multi-Touch手写板控制功能。之所以还是要加入手写板控制，就是因为语音识别目前还是不能做到100%，尤其是在中国市场上—计算机对方言或者咬字不清依然有处理上的麻烦。

这些所提及的“智能”一点也不遥远，当下市场上就已经开始出售，最低的配置在30万元人民币左右，高一点可能会到50万～60万元。在我看来，汽车行业的营销宣传是很有问题的，它们大致上是两个套路：要么强调这款车的配饰如何如何豪华大气，要么强调这款车的一些技术性能（比如扭矩这个对大多数消费者来说十分冷僻的技术名词），它们不太强调操控汽车的方式，似乎操控汽车就是掌握方向盘和油门刹车。这种笨拙过时的宣传方式使得Tesla横空出世时，外部消费者都以为是什么

全新的东西，而汽车行业的人，只能打落门牙往肚里咽：其实这玩意儿不新啊！

相对科幻一点的是把整块前挡风玻璃做成一个显示屏，在这个显示屏幕上可以展示导航地图，但它又不妨碍驾驶者前方的视野（《Mission Impossible 4》这部电影里有所展示）。这个显示屏甚至可以支持触控的指令输入。还有一个尚属遥远的事是：整车的3D打印——你可以用一台打印机把车“打印”出来。虽然汽车行业里已经有一些零部件做到了3D打印，北美也确实有人“打印”出了一台整车，但技术尚不成熟，有可能还需要很多年才能规模化，也有人认为汽车的整车3D打印毫无必要。

智能汽车与智能手机还有些不同的是，把弄手机基本上自个儿的事，但开车不是。事实上，汽车是一个城市的有机组成部分，用车是有规则的（用手机大概除了飞机上要关机，某些特殊场合如开会时要静音以外就没什么规则可言了）。汽车构成了交通，交通是城市的重中之重。汽车需要互联，这就是车联网（基于车的物联网）。而车联网的前景仍不明朗，仍在起步阶段，参与的链条越发繁多，加入的厂商越发庞杂，各个利益主体之间的纠葛随之越来越多。如图2-39所示。



图 2-39

当下对于交通，一个我们经常见到的具象应用就是大城市中的交通状况指示牌，绿色表示畅通，黄色表示拥堵，红色表示堵塞，这种指示牌能帮助司机去选择较为快捷的路径。但它的机理不是建立在车上的，而是在道路边上部署了大量的感应器来侦测车速，再返回系统形成动态路况。这谈不上是智能汽车，但智能汽车可以很轻易地发送数据，为路况提供具体的、实时的、且更大范围的状况。SAP [1]的全球副总裁孙小群女士说，对于一个市长而言，他不太会关心前方500米究竟是通畅还是拥堵，他更关心的或许是一场暴雨后如何将外部的食品更为高效地运送到城市中来，这就要求他（或者他的决策部门）拥有更多的实时数据。

不过，智能汽车也有些需要人们警惕的地方。正如电脑和智能手机会有病毒和木马一样，智能汽车一旦“智能”起来，连入网络，不得不要考虑病毒和木马的问题。电影中会有这样的场景：一个坏蛋弄坏了一台车的刹车系统来害人，而未来，有可能这个坏蛋根本就没有碰过这台车，就能造成车毁人亡。

美国著名调查记者麦克·黑斯廷斯近期死于一场车祸。他在死前曾向亲友发邮件称正在做一个大新闻，而自己正被FBI（美国联邦调查局）调查，需要消失一段时间。15小时后，他开车撞树引燃大火而身亡。黑斯廷斯的跑车爆炸起火非常罕见，有人认为，黑斯廷斯的汽车有可能是因为黑客入侵汽车系统而造成车祸。

智能汽车并非是未来的新事物，它其实已经走入人们的生活。2010年，美国奥斯汀市的100多台车就由于网络制动系统软件遭到黑客入侵，瘫痪或无法启动，科技这个东西，在给人们带来便利的同时，烦恼也就必然会尾随而至。

但无论如何，正如联网导致病毒木马有了用武之地的电脑依然大行其道一样，智能汽车，在不长的未来中，将大范围地渗入到人们的生活中。而开车，也不再仅仅是把握方向盘和踩刹车油门那么简单了。

[1] 德国软件公司，全球最大的企业管理和协同化商务解决方案供应商。

第三章　跨界的趋势与未来

第一节　智能手机及其他

智能手机时代将进入新的阶段，如图3-1所示。



图 3-1

毫无疑问，智能手机是未来数码设备的中心点。随着智能手机的普及，移动互联网的硝烟将在这个设备上烽火四起。智能手机有可能成为人们各种数码设备（包括随身的、家用的乃至商用的）的控制中心—小米公司就有这样的战略雄心。不过，平板电脑同样不可小觑。

2014年4月，台湾市场研究机构Digitimes Research公布数据说，今年一季度全球平板电脑出货量为5856万台，同比增长4.6%，但环比上季度却迎来了高达30%的下滑。

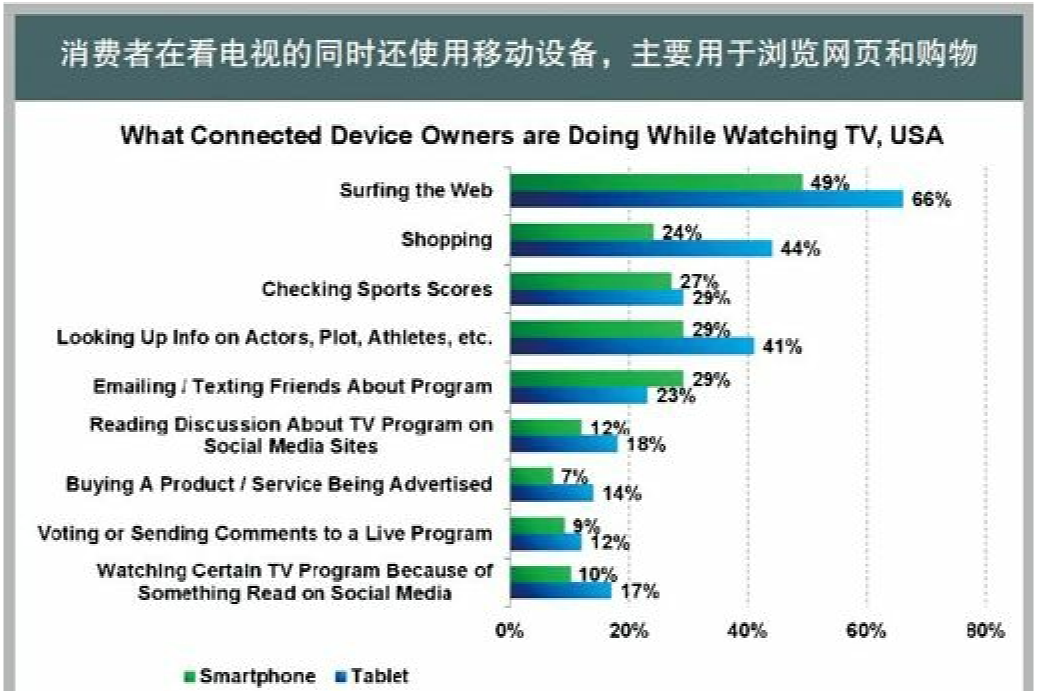
IDC [1]也有类似的数据，说一季度平板电脑出货同比增长3.9%，这

个幅度是很微弱的。另外一家市场研究公司Strategy Analytics则判断销售量的数据是：今年第一季度全球平板电脑销量仅增长19%，远低于上年同期的83%，以及2011年、2012年同期超过100%的增长率。

但有互联网女皇之称的玛丽·米克尔却表现出一定的乐观情绪。在她最新的一份互联网趋势报告中这么说：“平板电脑出货量2013年增长52%，超过PC所有年份的增长率。”在第八页，她又说：“平板电脑用户仅为笔记本的56%，智能手机的28%，电视机的8%，还有很大增长空间。”

一项数据表明，平板电脑依然有很大的机会，如图3-2所示。

“消费者在看电视的同时还使用移动设备，主要用于浏览网页和购物。”这个移动设备是什么呢？主要是平板电脑，其次才是手机。仅仅在“emailing和texting”这一项中，手机超过了平板电脑，其他逐项，全部是平板电脑领先于手机。浏览网页和购物上，平板电脑不是稍稍领先于手机，而是大幅领先。



资料来源：凯鹏华盈。 图 3-2

无论如何，移动互联网的价值十倍、百倍于桌面互联网，这种说法并无大错。

[1] Internet Data Center的简称，即互联网数据中心。

第二节　移动服务刚刚开启

传统互联网生态正向移动互联网逐次转移，移动服务的机会窗口刚刚开启，如图3-3所示。微信被视为移动互联网的第一张船票，已经成为某种意义上的“超级应用”，媒体也好，电商也好，互联网金融也好，O2O也好，都在这个超级应用上展开。

与桌面类似，移动应用也追寻着这样一种规律：工具、渠道、平台。2013年12月20日，Winamp停止服务。这款在1997年就已经出道的知名播放软件走到了尽头。或许，这是工具时代的终结标志之一吧。

有一类工具产品的特点在于：如果只是用户和它两个角色，这类工具就很难完成什么东西。Winamp这一点特别明显，如果你不去找点MP3之类的音乐文件，这款播放器本身没有任何价值。

还有一类工具产品，需要用户深度参与。比如说笔记类产品、Office套装。不那么恰当地套用麦克卢汉“冷热媒介”的分法，前一类工具可视为“热工具”，后一类属于“冷工具”。热工具用户点点鼠标就可以了，冷工具需要用户开动大脑。通常来说，前者用于休闲，后者用于工作。



图 3-3

早年工具类软件的商业模式都是“收费”，后来有了互联网，慢慢出现了一种免费+广告或者收费的模式：功能全部有，但有广告。如果不想看广告，缴费—这也是很多共享软件走的路径。通常来说，越是复杂及越是瞄准特定人群的工具，收费的可能性越大。比如SPSS这种一般只有搞研究的人才会用的软件。复杂，意味着需要学习，学习意味着学习成本，轻易抛弃不得。特定人群意味着有特定需求，这种需求通常意义上是刚需。

但大众型的工具就不好讲了。Winamp显然是面向8～80岁的人群的，国内其实早期赫赫有名的Foxmail也有这个特点。在网络人口不过数千万的当年，居然拥有五百万用户，可谓是风头一时无两。但Foxmail很快沉寂了下去，今天还在用这个软件的人，怕是极少了。类似的还有一些下载工具，如网络蚂蚁、网络快车，等等。

做面向纯工具的模式很容易被大公司击溃，或者说被有其他资源的大公司利用捆绑的方式击溃。Netscape [1]就是非常经典的例子。纯工具开始慢慢转型，一个方向就是：成为一种渠道。有两个现成的例子可以说明纯工具转型的可行性。

第一个例子是暴风影音，作为一款视频播放工具，它非常有名。不过，2008年的时候，CEO冯鑫意识到了问题，据说他认为单纯靠这款工具而来的用户价值只有一分（如果总分是10分的话）。后来暴风影音开始进入“视频内容供给”的领域，虽然限于实力所限，能供应的内容总量上比不过优酷土豆、搜狐、爱奇艺之类，但绕开“首播”、“独播”的高额采购，大体上也能基本满足视频观看需求。在移动领域中，暴风影音这款App还可以搜到来自优酷（比如《万万没想到》）、搜狐（比如《生活大爆炸》）的独家内容，算是在搞视频聚合了。

第二个例子是迅雷，作为一款下载工具，同样非常有名。早些时候，eMule [2]下载更受欢迎一些，但随着盗版清理，VeryCD [3]转型。离开了内容的支持，纯工具就出现了问题。迅雷后来推出了“迅雷看看”的视频服务，利用迅雷下载技术，还可以支持下载。迅雷在一大堆消亡的下载工具之中杀了出来，今天的迅雷，已经不能再视其为一款“纯工具”了。

Winamp的沦落，就在于它和内容没有任何关系。用户在使用这款工具时，内容全部是自己找来的。工具升级为渠道的必经路径在于：用户利用这款工具所消费的内容，与工具本身有着利益关系。作为一件音乐播放器，iTunes就和内容供应者有着很强的利益关系—事实上，我们今天已经很少把它看成是一件音乐播放器，更多地视其为一家音乐商店。到了这个份上，工具成为了渠道，用户对其依赖度会更强。

但事情没有结束。

渠道只是单一的内容推送，尽管根据数据挖掘和分析，有可能做到所谓的精准推送，但用户的迁移成本很低，如果这个渠道不能取得垄断性优势的话—无论是在用户端的垄断，还是在合作伙伴前的垄断—被抛弃是很常见的事。但如果在这个渠道上再植入一点东西，比如，进行“社交”，那就完全不同了。由此，渠道开始向平台转化。

所谓平台，应该包括四个元素：海量端点、统一运营规则、吸聚和重组。重组是最困难的地方。微博做到了前三点，但用户与信息的重组上出现了问题，比如说，用户被太多的无关信息所干扰，他们并没有感觉获得了他们想要的信息。微博全盛时每天要产生数亿条信息，重组不佳造成用户的困扰，平台优势就开始慢慢减弱。

当一个平台将海量信息重组得更好，然后被高频使用时，“入口”便产生了，比如说微信。这已经是另外一个话题。但我们的确从Winamp、暴风影音、微博乃至微信中，发现了这样一条路径：工具、渠道、平台、入口。进化得越深，它的优势时间就越长。

[1] 网景通信公司的简称。

[2] 电骡的英文名。

[3] 电驴的英文名。

第三节　入口入口入口

连接混搭且多样，一切皆可连接，入口之争已经出现，争夺的入口将更多元且角逐激烈。做有入口的生意有前途，争夺主要表现在：人与人、人与终端、终端与终端、人与服务，如图3-4所示。每一个人都希望自己成为入口—但其实，大多数人会失败，因为大多数自以为会成立的入口，在逻辑上并不成立。

整个商业世界，是由供给方和需求方共同组成的。一般来说，从最源头的供给到最终的需求，中间会经历一道又一道的环节—这被称为中间环节，或者说中介。互联网有一个很明显的特征是，它在摧毁中介。然而，很难有最源头的供给与最终需求直接配对的情况出现，互联网在消灭大量中介的同时，又培养出一个大型中介。一个很简单的例子就是搜索引擎作为中介，几乎成为了信息世界中的王者。

中介，有时候会被称为“入口”，通过这项服务，再获取其他想要的。搜索是例子，阿里巴巴的所谓“电商”也是一个例子。事实上，阿里巴巴并不是卖货的电商，但它成为了桌面上最强大的电商入口。最近阿里巴巴在上市过程中披露了一则信息：一个天猫等于六个京东。相对来说，京东更偏向于卖货。京东与阿里巴巴的区别就在于，京东关心商品，而阿里巴巴关心的是商铺。



图 3-4

很多创业项目都有成为“某某领域里的淘宝天猫”的愿景，其实就是对供需双方进行配对。这件事传统线下就有很多人在干，线上因为能够做到迅速铺开，诱惑力更大，而且看似不重要，无非就是信息匹配—这是互联网的强项。做中介式的入口简直有一种躺着收钱的感觉，于是很多人做项目很容易想成为“入口”—这两个字其实被批评得很厉害。其实入口这件事，必须供需双方出现井喷，一旦两头丰裕出现，它就会产生价值。否则，且不说运营如何，单是从逻辑上就很难成立。

举一个团购的例子。团购网站的供给曾经一度火到不行，从“百团大战”一路变成“千团万团”，在如此之多的团购站供给之下，团购的中介方—比如团800 [1]-就显得比较重要。因为消费者不太可能去10000个团购站找团购项目。但问题在于，团购站本身也是一个中介（商家是一个供给方），且团购站互相竞争之后，慢慢大量团购站死亡。于是，供给减少，团购站的中介就很难在商业上继续成立，在这个领域中，团购本身就是入口，在团购之上再做入口，意义和价值会打上一个很大的问号。

再看一下P2P。这个概念最近很火，据说也有两三千家的规模了。大量供给出现，需求那一端，经过各类“宝宝”的教育后，普通老百姓也至少开始接受“互联网小额理财”这项理念，大量需求也出现了。于是就有人想捣鼓P2P的中介，做类似团800的项目，只不过，这一次要集结的，不是团购站，而是P2P站。

P2P站会不会经过一轮又一轮的竞争后，只剩下几个大的？如果这个问题的答案是“会”，那么P2P中介平台，就会丧失意义。如果“不会”，那么随着P2P玩家越来越多，它的意义就越大。这个“会”的可能性就更大。一方面是P2P很有可能会颁发牌照，不是谁都可以开办的，另外一方面，征信实力强弱极有可能会使得P2P最终只剩下几个大玩家，而这几个大玩家本身就是资金和项目之间的中介，似乎不太需要再在中介上加一个中介。

左手牵买方，右手牵卖方，居中配对，上下其手，公司又可以摆脱“脏活累活苦活”，这种阿里巴巴模式（百度搜索其实与其相似）吸引了很多人，任何一个领域都有在该领域复制一个阿里巴巴出来的想法，但其实并不是所有领域都能复制。阿里巴巴的核心其实是拥有蚂蚁雄兵的卖方，以及数量更大的买方，入口的成立在于“一种丰裕必然会催生一种稀缺”。但如果供给这边不是数量众多的话，那就像想在一条没什么车辆的公路上设卡赚钱，基本上是徒劳无功的。而有些领域，看似供给方会很多，但仔细判断，经过一轮又一轮的竞争后，供给方可能会只剩几个，在这种领域，所谓入口其实并没有太大的可能性出现。

[1] 目前国内大型的独立团购导航网站。

第四节　隐藏在互联网思维之下的碰撞

不可回避的碰撞和融合会交替发生，移动互联网势力与传统生态的碰撞和融合在交替发生。遭遇政府监管不可避免，和滞后性的政策的周旋和博弈成为创业者的一大考验，如图3-5所示。空气中弥漫着一股积极学习的气氛。在各种与互联网有关的讲座、会议、论坛、培训、聚会中，都可以发现传统行业人士的身影。到处在讲如果再不卷入互联网，你的命运就和恐龙一样：这话首先是恭维你足够强壮，然后是“犀利地”指出你必死无疑。所谓毁三观的讲演，狠狠批判了一通传统企业，但后者依然趋之若鹜，被人痛骂一顿又深感击中己心。

为什么互联网思维这个词会那么火？互联网思维的学习热潮之下，究竟隐藏着一种怎样的动因？如果只是小团队初始创业就能带动这个词的话，显然太小瞧一个词需要火爆的原因了。事实上，甩手几千几万门票去聆听互联网思维布道的，不是“屌丝”，是身经百战的企业家。

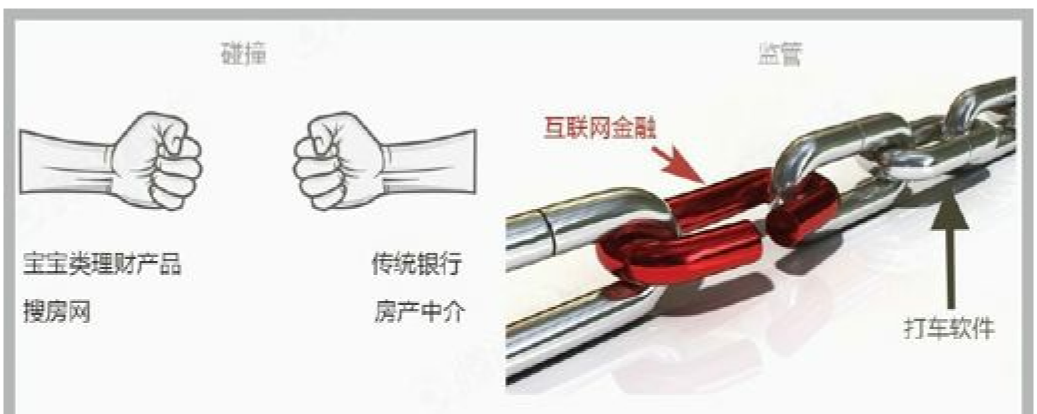


图 3-5

这一切，与其说是学习，不如说是恐慌。他们到底在害怕什么，他

们为什么要害怕？世界是平的，移动互联网让世界更平。服务去城市化，一线、二线和三四线城市的边界模糊。这带来的启示是用户密度是新的考量指标。不必再纠结到底是哪线城市，哪里有用户去哪里。

可以这么说，中国的商业生态，正在发生一种并不为人注意但实则惊心动魄、影响深远的变化，那就是我们已经从资源掠夺型的“市场经济社会”走出，即将踏入一个要求提高生产效率的时代。Productivity[1]，这个词在未来，将变得极为重要。

改革开放后，中国从一开始的羞答答（所谓有计划的商品经济）完全进入到市场经济中，在这30余年里，商业组织最重要的任务是：跑马圈地。这个词的另一种说法就是“资源占有”。这一点，和西方资本主义早期资源掠夺，有非常大的相似之处—只不过我们没有使用战争和殖民的手段。然后，将资源抢到手就是获利，哪怕是粗放的、消耗式的，都没有关系。那是一个暴利的时代，成本不是最重要的，效率也不是最重要的，最重要的是：资源占有。



美国走过同样的道路，在早年一番疯狂的资源掠夺之后，美国从资源驱动慢慢进入了管理驱动的资本主义时代，在这个时代，最耀眼的商业明星是以杰克·韦尔奇为代表的职业经理人群体。他们如同魔术师，可以将奄奄一息的庞然大物瞬间激活，还拥有让大象跳舞的能力（比如郭士纳）。在管理资本主义时代，我们听到更多的不是企业创始人，而是企业管理明星。又有几个人知道通用的创始人是谁？IBM的创始人又是谁？

管理资本主义追求效率，追求精耕细作，道理很简单：资源都被抢得差不多了。无限地追求效率的提升，管理资本主义迅速迈入了技术驱动时代。因为技术能够十倍、百倍地提升效率，而且更重要的是，技术能够让组织在人力资源的使用上，不用巨无霸式的规模，不需要太过精通世故的年轻人踏上商业领袖的宝座，就可以步入平稳又高速的赛车

道。于是，创始人文化开始出现。

技术+创始人文化，不可避免地要使用到资本的力量，因为只有通过金融，企业才能进入超高速发展阶段，短短10来年，就可以出现从零到千亿美元市值的规模。没有资本的力量完全难以想象。这就是今天的美国：金融资本主义。

中国已进入追求效率的阶段。这个阶段，混合着管理、技术、金融三股力量，从这个意义上讲，我们再一次地跃进。资源驱动不是没有，但它和一般的民营企业无关。对于这些企业来说，需要一次脱胎换骨的变化。所谓互联网思维，在商业上，其实就是这三个方向的混合体：使用技术和金融的力量，提升管理效率，从而压低成本，在与竞争者的肉搏战中，获得先机。

不过，资源的争夺并非已经完全翻篇，来自政策的调配，获取政府的支持，依然是移动互联网战争中的重要变量。

[1] 意为生产率。

第五节　巨头们的理想生意

有消息称，大公司已开始划分势力范围，如图3-6所示。2013～2014年，TMT领域的并购投资走到势力范围划分的阶段，投资并购集中爆发期已经开始，“被大公司看上”也是一种创业成功。中国互联网巨头BAT动作频频，有大笔的收购投资之举，尤其是腾讯与阿里巴巴，消息迭出，让人有应接不暇之感。而这一切动作的前提都是：移动互联网来了。

移动互联网并不是简单的“移动的互联网”，无论从用户端的使用，还是到企业端的商业模式，都与桌面互联网不尽相同。一些在桌面上颇为赚钱的业务，比如门户、搜索，在移动端里都很难平移过去。

BAT三家巨头，在桌面互联网上各自把握一端：百度信息流、阿里巴巴消费流、腾讯社交流，做的都是高毛利的生意。



图 3-6

寻找高毛利生意

百度以关键字广告为主，在所有上市的中国互联网公司中广告份额

居第一；腾讯以游戏为主，在游戏领域中，是当仁不让的老大；而阿里巴巴呢？其实阿里巴巴不是做电商的，如果电商是那些掘金者，那么阿里巴巴就是通往掘金之路上的摆渡人。天猫收取电商的流水扣点，也有别的名义的收费，淘宝更是以广告为主，有消息称，2013年某个单月的淘宝广告收入甚至超过了百度。

真正意义上的电商，其实BAT三家公司没一家能玩好。百度稍稍试探了一下，就偃旗息鼓，腾讯折腾了很久，依然没有什么太大的起色，最终将易迅甩给了京东并成为后者的股东了事。阿里巴巴一直在摆渡，在电商领域，最多也就是投资几家公司，很少具体去做。真正意义上的电商是京东、当当之类，那才是真正卖货的。但零售业天然的低毛利率，使得BAT这种做惯高毛利生意的很难适应。这种现象被戏称为卖白粉的很难有卖白菜的手感。

移动互联网给所有的商业公司都出了一个难题：屏幕大小的变化、用户使用习惯的变化、注意力的变化、用户包括社交在内的行为变化，都和桌面互联网发生了很大的不同。巨头们关注的事比一般公司关注的更为聚焦："我的高毛利业务在哪里？"或者再说得有趣点："我的白粉在哪里？"

所有的动作，其实都在这样一个问题上展开。

一个很聚焦的领域，至少被腾讯和阿里巴巴发现了，那就是支付业务。支付业务本身并没有太多的毛利可言，但支付紧密联系着金融，而金融业，是出了名的高毛利业务。利用阿里巴巴平台上的电商现金流，

阿里小贷得以展开，这是一项毛利很高的业务，而且由于阿里巴巴掌握着电商的现金流，使得坏账率很低。虽然舆论场上对阿里小贷的关注度远远低于对微信红包、余额宝之类的关注度，但这个模式的重要性怎么高估都是不过分的。

腾讯很早就开始涉足第三方支付业务，但财付通一直属于不被市场/用户关注的业务，2014年春节的微信红包一下子将腾讯的支付业务点燃，随后腾讯、阿里巴巴两家在打车软件上大打出手，其实争夺的就是支付用户。再往下，腾讯投资了大众点评，这一个投资案，对于腾讯抢夺支付用户更有利。而阿里巴巴则绕道地图导航，从投资到全资，高德也成为它争夺支付用户的马前卒。

游戏这个高毛利的业务，腾讯依托微信找到了感觉和方向—这大致也是微信为什么会成为腾讯进入移动互联网的一张门票的原因之一（另一个原因在于它的确是一款高频应用）。这回轮到网易紧张起来，当微信把控住轻游戏的入口时，作为中国游戏第二名的网易，无法坐视将来仰微信鼻息生存的状态。网易在新业务上从未如此起劲地推广它的易信，甚至找来了一向关系不错的中国电信作为同盟军。只不过实在是无法扭转劣势，网易至今还很迷茫。

移动领域中搜索依然很重要，但重要性显然无法和桌面领域相提并论—按照某种已经烂熟了的说法，那就是它不是一个“入口”。百度躺着收钱的历史已经过去。从市值上看，百度一度是中国市值最大的互联网公司，今天大概只有腾讯的一半都不到了，如果阿里巴巴上市的话，普

遍的观点阿里巴巴会至少有1500亿美元的市值，那就意味着百度也只有阿里巴巴的一半了（更何况阿里巴巴还不是整体上市，金融、菜鸟都还放在外面）。

百度的重点是中间页和云生态，试图复制桌面上的模式。其实百度如此重视地图业务，和桌面上的搜索根本逻辑是一样的：从一个位置出发找到附近的服务信息，如同在桌面上从一个关键字出发找到匹配的信息。百度的策略是否会成功还不得而知，它依然处于苦苦寻找移动的高毛利业务之中。

有个说法是互联网巨头的碰撞重塑了互联网的边界，如图3-7所示。哪里有高毛利，巨头就会出现在哪里。桌面端的发展是慢慢壮大的，花了20年的时间，中国才达到6亿网民的规模，在刚开始，每家公司都在探寻自己的业务模式，而刚开始的网络人口增长也不迅速。等到各家公司基本找到自己的业务模式之时，中国互联网人口进入快速增长期，一线公司也好，二线公司也好，都享受着这份快速增长的人口红利。但移动互联网的增长实在过于快速，快速到各家公司还没找到自己业务之时，网络人口就已经有8亿之巨。可以这么说，还没享受人口红利之时，增长就已经开始放缓，于是，巨头就更急了。



图 3-7

所有的投资收购，一方面不断试探高毛利业务点，另一方面，也生怕错过了某个未来的高毛利业务点。这就是今天正在发生的移动互联网商业故事。

巨头频频出手投资与收购，给中小创业团队至少带来了这样一个希望：我做得好，就可以从巨头那里套现。过往“腾讯做了，你怎么办”的担心至少降低了很多。互联网舆论场曾经一度喜欢指责巨头看着中小公司去做，略有成绩便立刻下场跟进，依靠自己庞大的资源和实力，让中小玩家迅速出局。

无论是百度的投资整合，还是腾讯的投资并保持独立发展，都给创业者带来了曙光。你选择套现走人，那就投靠百度，你也可以选择背靠大树继续发展，那就投靠腾讯。从这一点出发，中国互联网商业进展至少已经进化到美国数字产业的水平：频繁的资本运作。

但另外一方面，巨头的迭代也很难发生。美国互联网一路走来，历经AOL、雅虎、谷歌以及社交网络，已经出现了好几代科技公司，但中国依然是BAT当道，再扩展一点，当年的互联网七雄大概也就换掉了一个盛大，奇虎360上位。从打车软件之争可以看到，巨头的支持是最为

重要的，缺少巨头进入的打车软件，就会被其他同类软件或挤出，或收于帐下。

互联网商业开始“结构化”——这一点，其实美国也已经出现，比如Facebook就先后出手收购了Instagram[1]和WhatsApp——一种长期做老大的商业秩序得以建立，下一个阿里巴巴，下一个腾讯，似乎并没有希望出现。这非常有利于微创新，但其实并不利于互联网本身的破坏性创新，倒是巨头积累起实力，成为其他行业的“门口的野蛮人”，大致是可以期待的。

投资、收购，依然还会不断地发生，一直到它们真正找到自己的高利润点，到了那个时候，自己动手下场亲为，又将出现。历史，就是这么循环发生的。

[1] 一款最初运行在iOS平台上的移动应用。

第六节　正确地认识泡沫

初期泡沫可能会破裂，一些团队将提前出局，互联网金融、智能硬件、生活服务、在线教育等行业膨胀初期常遇的市场不成熟、模式存缺陷、链条待完善等不理智现象不断涌现。预计2014年年底低潮期到来，缺少资金和经验的团队最先退出市场。

泡沫整体上被当成贬义词使用，但实际的情况是：但凡一个成熟的细分行业，都必须经历泡沫期。几乎没有哪个互联网细分行业，未经泡沫就可以直接进入到成熟模式（当然，泡沫过后不成熟从此夭折，或成为某种大型服务的配套型服务，也是常有的事）。

曾经见到的泡沫，有视频行业的，有电商行业，也有团购行业。目前来看，视频行业可以说已经成立，并在慢慢成熟，电商当然是成立的，而团购是否能成为一个独立的行业，还不太好说。当下，有些行当正有泡沫之味，比如可穿戴设备，比如大数据。老实讲，科技博客（或者称为科技媒体），都有泡沫味。

但泡沫绝不是贬义，泡沫的另外一种理解就是：风口。也就是大家都觉着好，都要来干。创业者如果发现自己的行业正在进入泡沫期，应该是值得恭喜的，因为你找到了一个风口。如果自己所从事的细分行业，压根没啥同行，反倒要担忧了。毕竟，你不能说你自己是世上最聪明的，能够发现所有人都不曾发现的一座巨大金矿。

但泡沫过后，死伤遍地。如何度过泡沫，成为剩者，再进一步成

就"剩者为王"？

其实真实的答案只有一条：融资能力。很多项目的成功，起决定因素的就这一条。有钱才能办事，没钱，你就不用谈什么用户体验、产品打磨了。

作为创业团队的主心骨，主要工作就是融资，其他都可以暂时放放，体验不好，产品有瑕疵，都没什么要紧的，但如果融资迟了，将来就是另一版本的优酷土豆的故事了。众所周知的是，优酷最终吃掉了土豆，查一下两者的历轮融资表，不得不说的是，土豆大大落后了。



优酷土豆的故事是比较早期的网络项目的故事，近期还有打车项目的故事。滴滴、快的各自背靠大树，狠砸银子，基本上这个细分市场上，已经很难有第三人的空间。至于易到，走的是另外一条路径，和它们并不相同。

所以，对于创业者来说，融资能力是核心要素。有些创业故事说，创始人从来不主动见投资者，闷头去做自己的产品，产品做好了，一切纷至沓来。

每一个细分领域，只有经历泡沫，才能奠定它商业成立的基础。泡沫是一场清洗，它将上述四个问题的失败者清洗出局。

第七节　满足需求还是满足解决方案

创造小米奇迹的雷军曾有七字真言：专注、极致、口碑、快。这七个字其实没有提到一个问题，那就是需求。当然，雷军用另外一句话来描述了需求：台风风口上的猪都会飞。这个台风风口，描绘的大致就是“需求”。

曾经有一个很有名的段子，大致意思就是说在汽车尚未出现的马车时代，你去做消费者调研，只会得到这样的答案：我需要一匹更快的马，而不会得到：我需要汽车。因为对于消费者来说，他从来没有看到过汽车，怎么可能回答你需要汽车呢？这个段子，似乎充分说明了，创新，尤其是颠覆式创新、破坏性创新是不可能通过需求调研出来的。

不过，这个段子可能是有些问题的。它没有搞清楚一点，到底什么叫需求。

在“我需要一匹更快的马”这句话里，其实“更快”才是需求，而“马”只是一个解决方案。消费者在这句话里不仅提出了需求，而且还提出了他能想到的“解决方案”。现在，你到底是要满足他的需求？还是满足他的解决方案？

创新大致有两种，一种叫所谓的“微创新”，微创新干的事都是满足“解决方案”，比如说，用一种更好的方式来训练马，让它跑得更快。而颠覆式创新干的事是满足“需求”，比如说，发明一台汽车，让人们可以有更快的交通工具。在笔者看来，微创新与颠覆式创新的根本分界

线，就在这里。

颠覆式创新的要点在于由供给者提出一个全新的解决方案来满足用户的需求，而不是由用户自己想出解决方案（只是限于用户的资源，他们无法自行制造生产满足自己而已）。其实这件事有很大的风险，风险点在于：要说服用户抛弃固有的解决方案，接受一种全新的供给者创造出来的解决方案。这一步没有做好，颠覆式创新就会失败。新的方式能否让用户接受？有三个标准可参考，如图3-8所示。

炮制一个概念是非常重要的，概念其实就是做这样一件事：我这种解决方案优于你以前使用的任何一种解决方案。但由于是一个用户从来没有想到过的全新解决方案，它面临的风险是，用户会很怀疑这种方式是否“完美”。比如说，推荐一匹跑得更快的马，这依然是用户思维中的定式，没有什么不能接受的，唯一不能接受的其实说穿了，就是这匹马的价格会更高。但推荐一台汽车，天，这个玩意儿能驾驭吗？会不会有什么不确定风险？它能像一匹马那样为我服务上若干年吗？



图 3-8

颠覆式创新有时候需要渐进式创新（微创新）帮忙，因为用户也需

要一步一步接受。比如苹果的三大手持i系列产品，它的路径是这样的：iPod到iPhone到iPad。iPod是一件音乐播放器，这款产品的成功意味着用户通过iTunes来购买一个无形产品（iPod里就是音乐）是可行的，而且也证明了一个类似无形产品的虚拟销售商店是可行的，但它不是没有铺垫，它的铺垫就是MP3播放器比随身磁带机、CD机更值得拥有。

iPhone，乔布斯在介绍它的时候，其实也用了铺垫，他把它称为一个大屏可触摸的iPod加上一个Phone再加上一个互联网沟通物件（Internet Communication Device）。在那次演讲中，他嘲笑了一通当时市面上的智能手机之难用，夸耀了一通自家的iPhone。从根本上说，早期的智能手机之所以市场不大，无非就是作为一种解决方案，用户不能接受罢了。从中我们可以看到，之所以苹果会如此强调易用性以致连iPhone都没有说明书，就是在于一项颠覆式创新作为一种全新的解决方案，如果还需要用户苦苦学习，用户的惯性会让他们抛弃这种方式—这一点，在信息时代刚刚开启时还不至于如此，而在今天，则特别明显。

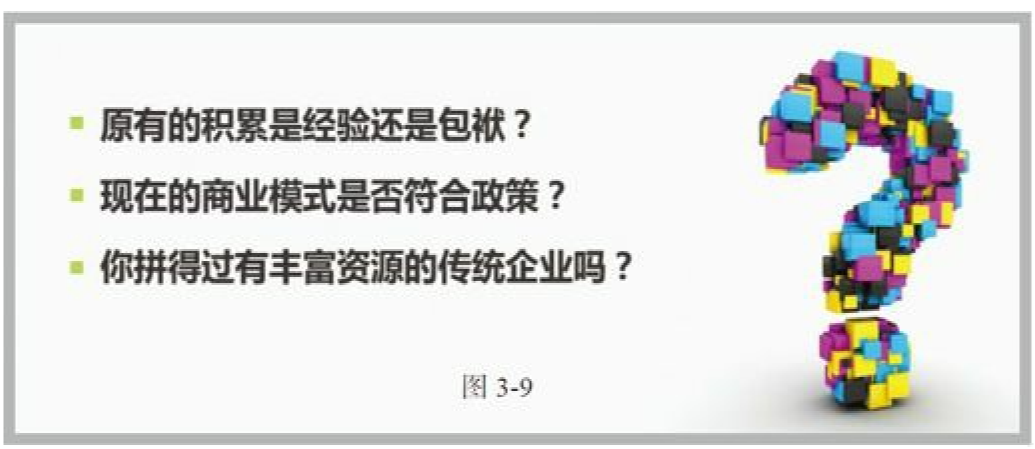


图 3-9

如果只是读数据的话，估计没有任何证据会显示智能手机有着广阔

的前景—诺基亚搞这个搞了很多年，市场依然不大。这并非代表用户不接受智能手机，他们只是不能接受诺基亚的解决方案。而诺基亚在功能手机上巨大的利益也不会让它使尽琢磨用户的真正需求是什么，它可能只是被销售数据糊弄了一把，以为没有需求。殊不知其实真正的核心问题是：需求存在，解决方案不对。

人说到底是一种欲壑难填的动物，作为一种物种，人的需求无边无际。真正被炮制出来的是解决方案，只不过有些解决方案失败了，沦落为无人问津的产品。有些解决方案大获成功，于是人们说：“它们满足了我们的需求。”满足人们的需求的商业行为，犹如戴着镣铐跳舞，并不能随心所欲，见图3-9。

是的，iPhone不是需求，它是一种解决方案。洞察需求，其实就是分辨“更快的马”中，究竟“马”是需求？还是“更快”是需求？



图 3-10

有些需求，线下所提供的解决方案不是很好，有可以利用数字化工具升级之处，但线下服务提供者的解决方案中配置了稀缺资源，这使得想要去撼动线下的人，未必能那么容易撼动，如图3-10所示。

打车软件就是一例。无论是快的还是滴滴，其实根本无法撼动传统

的出租车行业，因为出租车（牌照）是稀缺资源—相对来说，大众点评真的在慢慢改变餐饮业，因为餐饮服务提供实在不算什么稀缺资源。快的和滴滴相继向商务用车市场拓展，这部分可以说明线下并无太强的资源掌握者。类似地，还有在线教育和在线医疗，它们所需要使用到的教育资源、医疗资源，都掌握在传统的线下服务提供者手中。

当稀缺资源被线下传统企业掌握后，撼动不是那么容易的。合作，才是比较有操作性的路径。

“不赚钱的企业是罪恶的”，这话不无三分道理。任何一个创业项目，都必须有它的商业模式。而这个模式，对于互联网创业项目来说，成本是非常需要考量的。



图 3-11

深圳有位创业者做了一款供4S店使用、主要用于解决汽车保养维修等事宜的产品。这款产品其实是一套技术解决方案，4S店利用这个解决方案，可以做一个客户服务性质的微信公众服务号：比如车主可以查询保养情况并预约保养。这款产品的确算是刚需：车主确有需求，4S店也有需求招徕汽车买主回来继续消费。

这款产品究竟是该免费使用，还是收费使用？车主这一头没有疑

问，肯定希望免费。但4S店这头呢？新的模式真的能让你赚到钱？图3-11提出了疑问。

一说起互联网或者互联网思维、基因，大家第一个念头就是“免费”，基于庞大的用户量，再慢慢折腾商业模式。但其实，互联网思维并不等于免费，因为必须要考虑的是这样一个问题：产品如何推广？

免费产品的推广有两条道路，其一是靠口碑，耗时比较长一点；其二是靠广告砸，那么成本会很高。免费产品很难“免费”地借助渠道的力量，因为渠道帮助你推广出去后，总不能白干，渠道的收益在哪里？自然就是问你要广告费了。

但产品一旦收费，就有可能产生推广成功之后所得的佣金：这个道理就如同CPS（Cost Per Sales）一样，而免费产品只能做CPA（Cost Per Action）。渠道依然需要利益，但这次不是问你要，而是问你的装机对象要了（你提取佣金给它）。

具体到这款产品和它的开发团队再来谈谈。创业者本身在深圳浸淫汽车网络媒体很多年，属于这个垂直行当的“地头蛇”，他有足够的资源在深圳做线下推广。但如果一旦越过深圳地区，资源根据物理距离逐渐降低，他迫切需要更多的、有足够4S店资源的人为他推广，只有把产品设定在一个较高的价格，才有可能激励这些人为他尽力去推广。如果免费，大概除了靠广告硬砸外，就没有什么其他方法了。

在这位创业者看来，这种O2O式的服务，是很讲究本地化人脉关系的，能够催动这种人脉关系为己所用，必须给出利益。免费产品固然看

上去会使很多店家第一时间试用，但广告成本并不低。更重要的是，他的整个开发团队和公司处于一种净亏损状态，除非在短期内获得一大笔融资，前景不会好。而收费模式，一来可以获得渠道代理，未必不能迅速铺开；二来可以形成正向现金流收入，在谈判融资时，腰杆也会更硬。

那么，如何应对其他玩家的“免费式”介入呢？必要的防御武器还是要准备的：快速地进行迭代式开发，一旦收费模式有小成，自然有足够的本钱加快新功能上线。然后，这时候再做一些具有初级功能的免费式产品做抵御。这个思路很有趣，从来只有从免费到收费，而鲜少听说从收费到免费的。但你不得不承认，就汽车美容店这种相对体量较小的本地服务商，一个简单的免费版本是可以为它铸就一道护城河的。

互联网思维和基因，的确和收费、免费没什么关系。关键是控制住成本升高的速度。快速铺货，快速建立壁垒，这才是核心问题。收费不收费，根据具体情况而定，都只是一种方法而已。

后记　给创业者的话：勿忘初心

跨界时代来临意味着更多变化和机会，对创业者来说是好事，也是坏事，好的方面不言而喻，坏的方面是机会多、变化多可能会让人更迷茫，失去方向。

勿忘初心。这是很多创业者耳熟能详的话。这句文绉绉的话的意思就是“不到长城非好汉”，不过，中国人还有一句古话叫：不见棺材不掉泪。虽然都是坚持，前者明显是褒义的，后者明显是贬义的，一根筋，一条道走到黑，最后碰得头破血流。

关键是，初心，究竟是什么？

有一个朋友从原来的公司出走创业，做着做着，碰到另外一家公司想和他的公司合并。朋友有些动心，因为长久以来一直孤身一人，看着那家公司几个合伙人之间其乐融融十分艳羡。更重要的是，与几个志同道合的人一起做一件自己想了很久的事，看上去也颇为不错。

问了一下这位有些感性的朋友：你当初在原来那家公司也可以做你今天的创业项目，为什么还要自己出来做？累死累活究竟为了什么？朋友说，原来公司的架构比较庞大，要做一件新锐的事很麻烦，要处理很多关系，还不如自己跑出来干来得干脆。

于是告诉他，勿忘初心，初心不是What，是Why。初心不是一件具体的事，而是为什么要创业，甚至可以这么说，做一件具体的事，并不重要。

很多今天看来很成功的公司，它们的创始人一开始做的不是现在的业务。Linkedin创始人霍夫曼在《至关重要的关系》一书中列举了好几个案例，比如说Flickr两位创始人一开始想做的是一个名为“永无尽头”的游戏，相册应用不过是游戏里的一个配件罢了。Confinity公司一开始想做的是设备（主要是掌上电脑）之间安全地发送和接手电子资金，后来搞着搞着就弄出了一个PayPal。具体的事在变，但变化中不是毫无逻辑可循，更重要的是，创业者心中不抛弃的是一项理念，而不是某件具体的事。后者，只是达成前者的一条路径罢了。条条大路通罗马，未必一定要在某一件具体的事上执着不已。

但为什么要出来自己创业，而不是待在某家大公司里借用该公司的资源做，这件事一定要想清楚。创业就是一条不归路，一旦踏上，很难回头。勿忘初心，是坚持下去的动力。但必须明白的是，初心是为什么，而不是你究竟要做件什么事。

所有的人，都不会活在真空里，想做的事，在某些时刻可能能成立，但当市场环境一变，不成立的可能性也很大，又或者，出现其他机会和路径，外部环境某些因素突然成熟，那完全可以换一条道去干干。有人说，创业是一个试错的过程，不无道理。既然是试错，又何必纠结某一件具体的事情呢？

以前一直很困惑于开头提及的两句古话的矛盾之处，但慢慢开始明朗起来，如果着重于一件具体的事，两句话自然是矛盾的，如果着重于你的创业动机，这两句话立刻就不矛盾了。

换件事做做，不叫忘了初心。而即便在做那件事，完全是另外一种做法，那才叫忘记了初心。